ERTe "Modèles économiques et enjeux organisationnels des campus numériques"

LE CAS CAMPUSCULTURA

Document de travail

Élisabeth FICHEZ
Professeur, Université Lille 3, Laboratoire GERIICO
et
Abdel BENCHENNA
Maître de Conférences, Université Paris 13, Laboratoire LABSIC / MSH Paris-Nord

Le 12 octobre 2005

Ce chapitre fait partie d'une publication collective de l'ERTe (Équipe de Recherche Technologique éducation) "Modèles économiques et enjeux organisationnels des campus numériques". L'ensemble de la publication est consultable sur le site de l'IFRÉSI à Lille à
http://www.ifresi.univ-lille1.fr/SITE/2_Recherche/22_Programmes/ERTe/ERTe.htm
ou sur un site dédié de la MSH Paris Nord à
http://erte.mshparisnord.org/

Remerciements

Nous adressons nos plus vifs remerciements à tous ceux qui ont été sur le terrain des interlocuteurs disponibles et des relecteurs attentifs et grâce à qui nous avons ainsi pu progressivement entrer dans la compréhension de l'expérience « Cultura » : dans l'ordre de nos investigations, Jean Davallon, Jean-Charles Bérardi, Anne-Marie Catella, Odile Coppey, Vincent Tournardre, Marie-Chrisine Bordeaux, Christophe Bernard, Martine Vidal, Daniel Véron.

Nous leur demandons à l'avance leur indulgence s'il subsiste dans le document quelques erreurs qui nous auraient échappé.

SOMMAIRE

CampusCultura : Fiche d'identification……5

Introduction…….. 6

Partie I : Description de l'objet ……..

I. 1 . **Présentation générale du CampusCultura 7**
I. 1 . 1. Positionnement du CampusCultura : un campus thématique 7
I. 1 . 2. Objectifs exprimés initialement par les acteurs 8
I. 1 . 3. Présentation succincte du contenu du site..... 8
I. 1 . 4. Présentation de la licence CMPC : cœur de l'offre de formation..... 11

I. 2. Origine et contexte de lancement du campus..... 12
I. 2 . 1. Une formation préexistante à la réponse au deuxième appel campus numérique ... 13
I. 2 . 2 . Un dispositif (presque) « tout en ligne »..... 13
I. 2 . 3. Un campus qui cherche à associer professionnels de la culture et universitaires.... 15

I. 3 . La production du campus 16
I. 3. 1. Ingénierie de projet et de formation : le rôle du prestataire privé……..... 17
I. 3. 2. Auteurs et concepteurs : la mise en place de petites équipes coopératives 18
I. 3. 3. L'animation de l'offre : la question des tuteurs.....20
I. 3. 4. Le rôle de l'université d'Aix Marseille 21

I. 4 . L'usage du campus 21
I. 4.1.Un campus qui bénéficie aux étudiants en présentiel et à distance 21
I. 4.2. La pédagogie par projet : une orientation stratégique dès le départ 23
I. 4.3. Un campus globalement satisfaisant pour ses usagers..... 23
I. 4. 4. Les extensions d'usage pour les publics étrangers.....24

Partie II : Eléments d'analyse …… 25

II. 1. La dimension professionnelle, un élément déterminant du CampusCultura 26
II.1.1. L'importance de l'entrée par le « professionnel » pour tous les acteurs 26
II.1.2. Mais, paradoxalement , le "professionnel" comme élément-clef d'une rupture…….28

II. 2. L'approche en termes d'ingénierie globale et ses incidences sur le modèle économique. 31
II. 2.1. Les hypothèses générales de l'étude..... 31
II. 2. 2. Une opposition entre les deux entrées à nuancer pour le CampusCultura 32
II. 2. 3. Incidence économique 33
II. 2. 4. De la logique économique à la logique industrielle 34

II. 3. Le modèle économique…….37

II. 3. 1. Le montage initial ……...37
II. 3. 2. La ligne directrice à partir de 2002 ……39
II. 3. 3. Les incitations à l'engagement pour les deux protagonistes……...40
II. 3. 4. Les difficultés de gestion financière 42
II. 3. 5. L'exploitation du dispositif : financement du fonctionnement 43

II. 4. Le modèle organisationnel : 46
II. 4. 1. Débuts du campus : l'alliance des « marginaux sécants » et sa mise en crise..... 46
II. 4. 2. Le temps de la réalisation ……..... 51
II. 4. 3. Nouvelle mise en crise et questions posées 52

Conclusions…….55

Références bibliographiques et documentaires……57

ANNEXES

Annexe 1 Contenu détaillé de la licence professionnelle CMCP……58

Annexe 2 La convention CNED-Université Aix-Marseille 2004-2005
Quelques éléments sur les aspects organisationnels et financiers……61

Annexe 3 Quelques éléments concernant la convention CNED/CybEOsphere ……..65

Annexe 4 Liste détaillée des partenaires initiaux de CampusCultura……..67

Annexe 5 Exemple de cahier de développement fourni
par la société CybEOsphere aux auteurs des cours……..68

CAMPUSCULTURA
FICHE D'IDENTIFICATION

- **Nom complet du campus :** CULTURA (Campus Numérique en médiation culturelle)
- **Établissement porteur :** le CNED
- **Chef(s) du projet depuis son lancement :** Odile COPPEY du CNED
- **Liste des partenaires actuels :** trois partenaires :
- L'université de Provence (Aix-Marseille 1)
- CybEOsphere partenaire privé (plate-forme + conception multimédia)
- Le CNED qui joue le rôle de pilotage
- *Se sont retirés en 2002 L'université d'Avignon et des Pays de Vaucluse, l'ENS-LSH Lyon. L'université de Lille 3, qui devait rejoindre le projet en 2002, ne l'a pas fait.*

• Discipline(s) et type(s) de formation

- Les disciplines, les cycles d'enseignement, les diplômes

Le campus Cultura offre des formations modulaires, numériques, à distance, créditantes (E.C.T.S.) et capitalisables à travers deux « pôles »

Un pôle qualifiant (modules à l'unité et en libre choix)

Un pôle diplômant : licence professionnelle « conception et mise en œuvre de projets culturels ».

- Les publics de formation initiale ou continue visés

Cultura s'adresse en priorité aux publics de la formation professionnelle continue : secteur culturel (État et collectivités territoriales), secteurs de la jeunesse et sports, tourisme, éducation nationale, associations. Les étudiants de FI d'Aix-Marseille bénéficient actuellement du dispositif en ligne, toutefois, sans le tutorat en ligne.

- Les effectifs des apprenants depuis la création du CN

Le CN a été créé suite à l'appel à projets 2001. Mais la formation à la licence existait déjà sous forme d'un enseignement à distance au CNED qui comptait 320 inscrits en effectif cumulé depuis l'ouverture jusqu'au passage sur CybEO en octobre 2003
D'après un document daté de janvier 2004, **la phase de démarrage** pour la première génération d'étudiants du campus proprement dit **date d'octobre 2003** avec, dès l'ouverture sur CybEO, environ 200 inscrits.

• Les phases de développement du campus

Date de réponse à l'appel d'offres : Cultura a répondu aux appels à projets "Campus Numériques français" de 2001 et 2002 et n'a été retenu pour financement qu'en 2001.

Moment marquant : la « fracture » de septembre 2002 quand il n'est plus resté que deux partenaires publics principaux (Université de Provence et CNED) qui ont travaillé de très près alors avec le partenaire privé CybEOsphere, opérateur pour la plate-forme. Il faut toutefois ajouter l'IREST –Paris 1- qui a continué à travailler toute l'année 2004 à la construction de 2 modules sur le tourisme culturel, et une association l'APSV (La Villette) qui a également construit un module sur les cultures urbaines.

Introduction :

La présente monographie est consacrée à CampusCultura. Elle fait partie de l'ERTe intitulée *Modèles économiques et enjeux organisationnels des campus numériques*.

Initié à l'origine par des professionnels de la médiation culturelle en association avec des universitaires, CampusCultura peut être considéré, encore en 2004-2005, comme le seul campus numérique proposant une formation professionnalisante à distance, via le net, dans ce domaine. Porté par le CNED et l'université d'Aix-en-Provence, en partenariat, et jusqu'au mois de juillet 2004, avec une société de service CybEOsphere, ce campus propose, pour un public francophone, à la fois une formation diplômante de niveau L[1] et des modules de formation capitalisables.

Si la mise en place de ce campus a été réalisée en un temps record, un an et demi, et si CampusCultura connaît un certain succès au niveau des usages, nous pouvons néanmoins avancer deux faits marquants que nous développerons dans ce document :

1. La dimension professionnelle est considérée, certes, par les initiateurs du projet comme élément déterminant du CampusCultura mais serait paradoxalement le point de rupture entre certains d'entre eux. Tout au long de la période analysée, nous essaierons de montrer que le modèle organisationnel de CampusCultura est caractérisé par une variabilité des alliances entre les acteurs en présence et une grande fragilité du processus d'innovation.

2. CampusCultura connaît actuellement des difficultés organisationnelles qui trouvent leur origine dans un ensemble d'événements qui ont ponctué l'évolution de ce projet : le changement de la direction du CNED, la disparition de la société CybEOsphere et le départ du chef de projet CampusCultura au niveau du CNED.

Après une présentation succincte de CampusCultura, il sera donc question, dans un premier temps, du contexte et de l'origine du lancement de ce campus ainsi que des arguments avancés par les initiateurs pour sa mise en place. La confrontation du discours accompagnateur du projet initial à la réalité nous permettra de mieux comprendre les raisons des premières difficultés que va connaître ce projet et qui vont se solder par le retrait du porteur initial du projet, à savoir l'université d'Avignon.

Nous traiterons, dans un deuxième temps, du modèle organisationnel adopté par les porteurs du projet pour produire les contenus pédagogiques et la plateforme destinée à les gérer. Les différents entretiens réalisés avec un ensemble d'interlocuteurs et l'analyse du contenu du site permettent de rendre compte du processus de production du campus, du rôle joué par chacun des acteurs impliqués dans celle-ci, mais aussi des difficultés surmontées tant bien que mal par les différents protagonistes en présence (CNED, CybEOsphere, universitaires, professionnels de la médiation culturelle). Parallèlement à l'analyse des enjeux organisationnels, une importance sera accordée à la compréhension du modèle économique sous-jacent au CampusCultura et aux évolutions de celui-ci.

[1] : Licence professionnelle Conception et mise en oeuvre de projets culturels (CMPC)

Tout en cherchant à comprendre les raisons des difficultés successives que traverse CampusCultura, notre analyse portera sur ses spécificités, en particulier sur le rôle prépondérant des institutions non universitaires :

- le CNED par son apport financier et son pilotage du projet
- CybEOsphere, société privée, associée au projet en vue d'apporter son savoir-faire et ses capacités d'innovation tant sur le plan technique que sur le plan de l'ingénierie pédagogique et de formation.

Aux yeux de l'ancienne direction du CNED, CampusCultura était conçu comme un projet pilote pour cette institution, ouvrant sur un processus d'innovation à la fois technologique et organisationnel lui permettant de se positionner au niveau national puis international sur l'offre de formation à distance via le Net. Le développement d'une plate-forme financée en grande partie sur le budget du CampusCultura était ainsi l'une des préoccupations majeures. Mais cette orientation sera revue par la nouvelle direction. A partir des entretiens réalisés, nous expliciterons l'évolution et les raisons invoquées pour défendre cette nouvelle orientation.

Partie I : Description de l'objet

I. 1 - Présentation générale du CampusCultura

CampusCultura se définit à la fois comme un espace de formation et d'information consacré aux métiers de la médiation culturelle. Ce campus propose une offre centrale de formation sanctionnée par un diplôme : une licence professionnelle *Conception et mise en œuvre de projets culturels* (CMCP). Parallèlement à cette offre diplômante, les professionnels de la médiation culturelle peuvent suivre des unités d'enseignement capitalisables. L'objectif avancé par les porteurs du projet est de permettre aux inscrits d'acquérir, à leur rythme, les compétences nécessaires pour exercer leur métier. Le texte de la réponse à projet insiste par ailleurs sur la volonté des porteurs du projet d'utiliser *« vraiment les possibilités d'Internet pour un suivi de formation et non seulement pour mettre des contenus à disposition »*[2]

I. 1. 1 – Positionnement de CampusCultura : un campus thématique

CampusCultura se positionne comme le campus de référence de la médiation culturelle. L'objectif est de préparer des professionnels à exercer des métiers-cibles de ce secteur, jugés par les initiateurs du projet d'une extrême diversité. Leur point commun : faire le lien entre artistes (ou objets) et publics et concevoir des projets culturels. Il s'agit, par exemple :

- d'organiser des expositions,
- de gérer une salle de spectacle,
- de créer des événements pour une ville ou une entreprise,
- de rechercher des subventions,
- de concevoir la programmation d'un théâtre ou la politique culturelle d'une ville,
- de monter une tournée,

[2] Texte de la réponse à l'appel à projets, juin 2001, p. 5.

- d'accueillir les artistes.

Les médiateurs ne sont donc pas des créateurs mais des intermédiaires. Selon leur mission, ils sont soit gestionnaires, soit communicants, voire les deux à la fois quand ils sont chargés de diriger et de conduire un projet culturel dans son ensemble ou s'ils travaillent dans une petite structure.

L'offre de formation proposée par CampusCultura se positionne comme une formation professionnelle qualifiante ou diplômante, à distance, fondée essentiellement sur une pédagogie par projet.

I. 1. 2 - Objectifs exprimés initialement par les acteurs

Dans le texte du projet, il est question de *« proposer une offre de formation qui soit à la fois cohérente, à distance et modulaire, sans rupture entre l'initial et le continu »*.

Cet objectif central, est décliné en quatre objectifs opérationnels :

- informer les professionnels : créer un espace pour informer et aider les professionnels à s'orienter dans leur choix de formation. Il s'agit de rendre visible l'offre de formation dans le secteur et de faire apparaître la spécificité du consortium à l'intérieur de cette offre générale.
- proposer une offre de formation qualifiante
- mettre en place une filière diplômante de formation dans le domaine de la médiation culturelle
- appuyer cette triple démarche sur un programme de recherche lié aux usages. Celui-ci *« aura une fonction de R &D (comment développer un cahier des charges pour un appel d'offre de développement de module), servira de base à la formation des auteurs ou des formateurs ainsi que d'accompagnement-évaluation de la mise en place de la formation à des fins de remédiation éventuelle»*[3]

Pour soutenir leur argumentation, les porteurs du projet soulignent le fait qu'ils ont déjà une expérience de collaboration commune à la fois dans la formation et dans la recherche en citant respectivement :

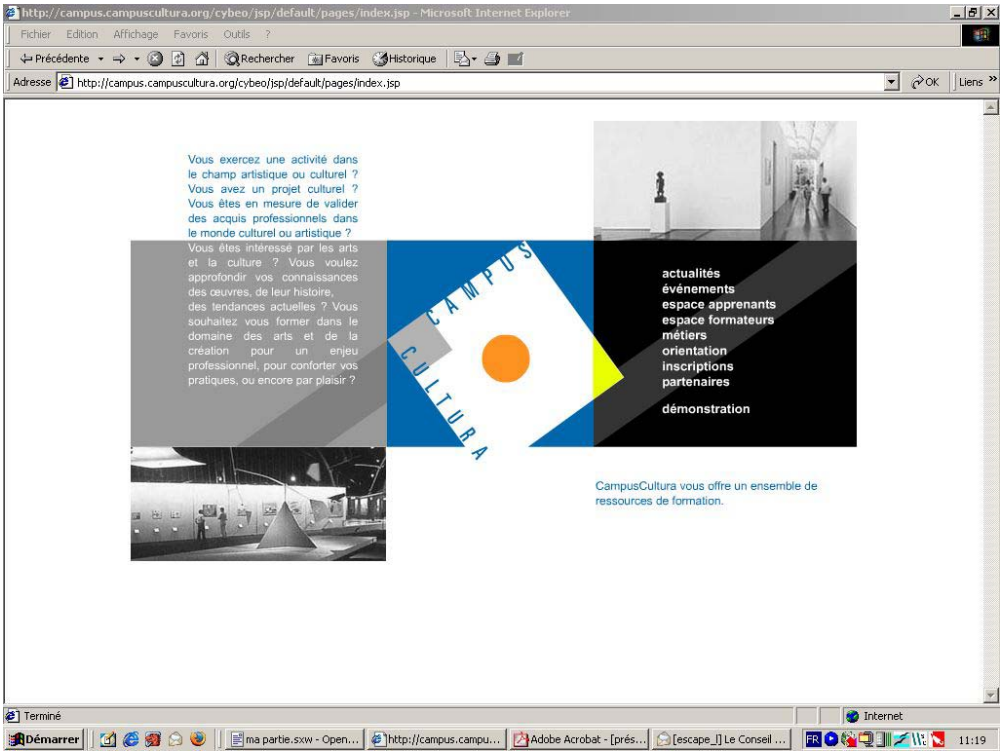
- le montage de la licence professionnelle CMCP, entre Université de Provence, Université d'Avignon et CNED
- l'implication du laboratoire Culture et Communication (à l'Université d'Avignon) et de l'équipe « Communication, culture et société » (ENS-LSH) dans la recherche « Lire, écrire, récrire », commanditée par la Bibliothèque Publique d'Information.

I. 1. 3 – Présentation succincte du contenu du site

Le site web CampusCultura se structure autour de neuf rubriques, dont trois sont accessibles via le couple identifiant authentifiant (« espace apprenant », « espace formateur » et rubrique « événement »).

[3] Texte de la réponse à l'appel d'offre, juin 2001, p. 5

Page d'accueil du site

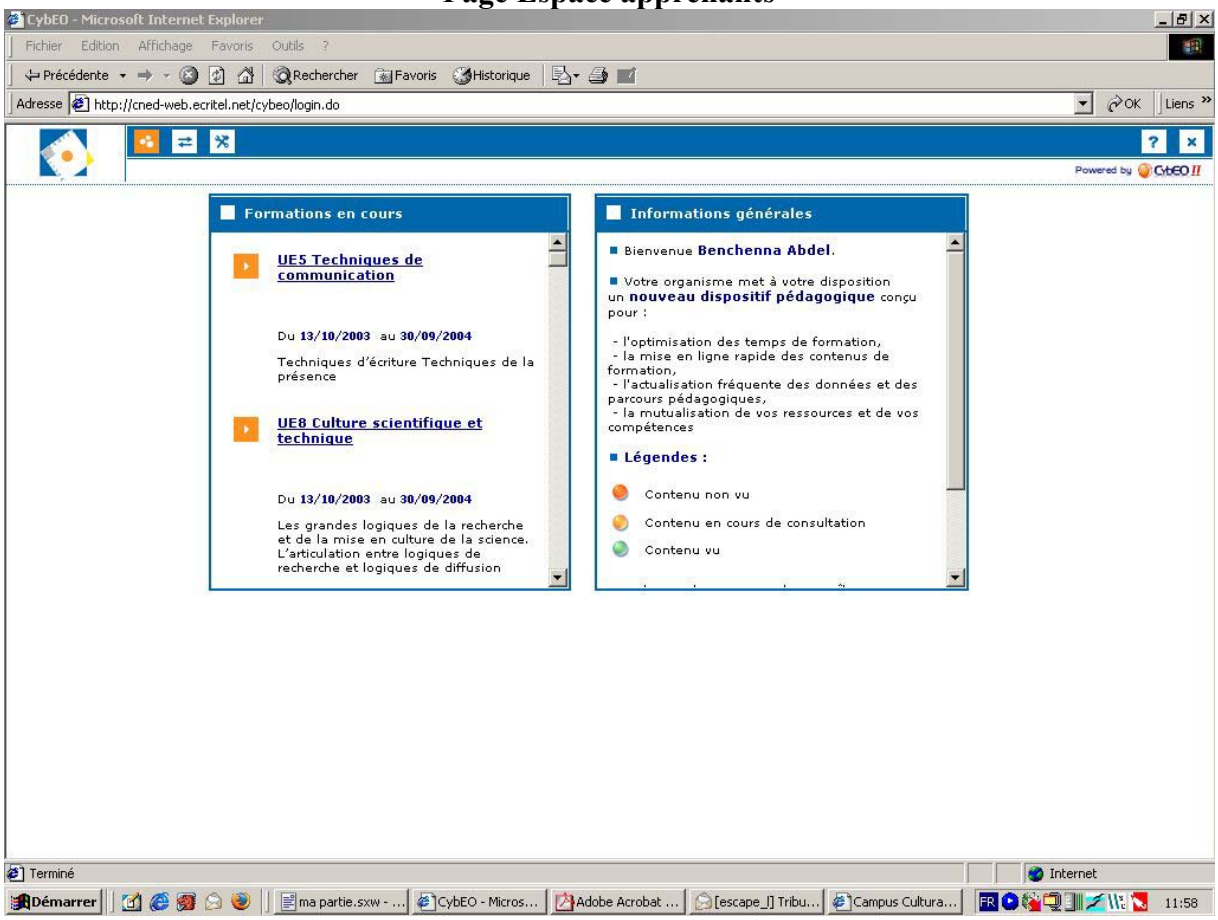

Vous exercez une activité dans le champ artistique ou culturel ? Vous avez un projet culturel ? Vous êtes en mesure de valider des acquis professionnels dans le monde culturel ou artistique ?
Vous êtes intéressé par les arts et la culture ? Vous voulez approfondir vos connaissances des œuvres, de leur histoire, des tendances actuelles ? Vous souhaitez vous former dans le domaine des arts et de la création pour un enjeu professionnel, pour conforter vos pratiques, ou encore par plaisir ?
CAMPUS CULTURA
actualités
événements
espace apprenants
espace formateurs
métiers
orientation
inscriptions
partenaires
démonstration
CampusCultura vous offre un ensemble de ressources de formation.

Actualités : au travers cette rubrique, CampusCultura propose un contenu numérique informationnel sur l'actualité du secteur. Le travail effectué sur cette page se fait en liaison avec Polyculture et avec la lettre en ligne «Complément d'objets», éditée par la Délégation au Développement et à l'Action Territoriale du Ministère de la Culture. Selon Odile Coppey, chef de projet, l'objectif de ces actualités est à la fois de repérer des stages, des colloques susceptibles d'intéresser les personnes dans ces métiers, de repérer de grandes problématiques, de donner quelques notes de lecture, le cas échéant, sur des choses parues récemment ; avec une prétention à l'actualisation qui est de l'ordre de tous les deux mois. Structurée par mois, cette actualité est en accès libre pour toute personne consultant le site.

Événement : cette rubrique renvoie sur l'espace privé des inscrits (enseignants et apprenants) mais aussi des personnes qui souhaiteraient ne s'inscrire qu'à cet espace destiné à établir un lieu d'échanges et de communication structuré autour d'événements particuliers (comme un stage, un festival …) non directement liés aux modules de formation. Cet espace n'a jusqu'a présent pas été utilisé

Espace apprenants : cet espace est accessible aux seuls inscrits à la formation. L'étudiant a accès aux ressources relatives aux différentes unités d'enseignement. Outre les contenus des cours, il a accès à la fois aux outils de communication (forum, Chat, webmail, répertoire de travail personnel) et à des outils descriptifs de son espace de travail. Il a en outre la possibilité de recevoir directement sur la plate-forme des conseils personnalisés envoyés par les enseignants et d'y répondre et d'imprimer des statistiques sous forme de rapport permettant d'obtenir le temps passé et les résultats obtenus aux exercices etc. pour ses activités de formation (cours, fiches, auto-évaluations, etc.)

Page Espace apprenants


CybEO - Microsoft Internet Explorer
Fichier Edition Affichage Favoris Outils ?
Précédente Rechercher Favoris Historique
Adresse http://cned-web.ecritel.net/cybeo/login.do
OK Liens
Powered by CybEO II
Formations en cours
UE5 Techniques de communication
Du 13/10/2003 au 30/09/2004
Techniques d'écriture Techniques de la présence
UE8 Culture scientifique et technique
Du 13/10/2003 au 30/09/2004
Les grandes logiques de la recherche et de la mise en culture de la science. L'articulation entre logiques de recherche et logiques de diffusion
Informations générales
Bienvenue Benchenna Abdel.
Votre organisme met à votre disposition un nouveau dispositif pédagogique conçu pour :
- l'optimisation des temps de formation,
- la mise en ligne rapide des contenus de formation,
- l'actualisation fréquente des données et des parcours pédagogiques,
- la mutualisation de vos ressources et de vos compétences
Légendes :
Contenu non vu
Contenu en cours de consultation
Contenu vu
Terminé
Internet
Démarrer
ma partie.sxw - ...
CybEO - Micros...
Adobe Acrobat ...
[escape_l] Tribu...
Campus Cultura...
11:58

C'est à partir de cette rubrique que l'étudiant accède :

- aux différents contenus numériques des cours, avec deux versions : un format écran, avec des animations dans la plupart des modules, et une version imprimable, le plus souvent en format PDF.
- aux différents outils d'évaluation : les études de cas ; les exercices autocorrectifs ; les devoirs
- aux outils de communication pour dialoguer avec ses pairs et/ou avec son tuteur.

Espace formateurs : outre toutes les fonctions de l'espace apprenant, l'espace formateur donne accès aux éléments suivants pour l' enseignant:

- accès à un forum spécifique formateurs
- accéder aux forums des modules où il enseigne
- possibilité d'envoyer des conseils personnalisés à des étudiants ou des groupes d'étudiants
- accès aux devoirs envoyés par les étudiants pour pouvoir les corriger, renvoyer la correction en ligne et la noter
- accéder aux statistiques de tous les étudiants qu'il suit (notes, avancées de la formation individuelle ou par groupes)
- possibilité de transmettre (ou d'accéder à) des documents (fichiers) dans le répertoire de travail des étudiants qu'il suit.

Métiers : cette rubrique présente un contenu informationnel, en accès libre, sous forme de descriptif de métiers dans le secteur culturel. Chaque fiche métier présente à la fois le métier auquel l'étudiant peut postuler avec les conditions d'accès, formulées sous forme de qualification.

Orientation : CampusCultura dispose d'une seule formation diplômante : la licence professionnelle «Conception et Mise en œuvre de Projets Culturels - CMPC» délivrée par l'Université de Provence. La rubrique orientation se limite donc à fournir des informations sommaires sur les contenus des différentes UE accessibles soit dans le cadre de la formation diplômante soit en modules "libres".

Inscription : CampusCultura propose la possibilité de s'inscrire en ligne, tant en formation diplômante (cursus habituel en 2 ans, ou cursus par unités capitalisables) qu'en modules libres Pour la procédure diplômante, il y a une pré-inscription nécessaire avec examen du dossier devant une commission mixte Université / Cned qui validera ou non l'inscription. En outre, une demande de validation des acquis (loi 1985) devant une commission spécialisée peut permettre d'obtenir une dispense de Deug pour s'inscrire en licence. Il n'y a pas de présélection en modules libres.

Partenaires : sont également listés les partenaires de ce projet, les axes de développement de CampusCultura étant d'une part la francophonie et d'autre part, l'Europe.

Démonstration : en accès libre, elle donne sous forme d'un exemple le principe de construction multimédia des modules.

I. 1. 4. Présentation de la licence CMPC : cœur de l'offre de formation de CampusCultura

I. 1. 4. 1. Présentation sommaire des différents unités d'enseignement

La licence professionnelle CMCP est pensée en terme de débouchés professionnels. Elle est structurée à partir d'une représentation des métiers et de leurs caractéristiques, c'est-à-dire des métiers :

- qui parlent des objets d'art et de culture,
- qui s'adressent à des publics,
- qui se situent dans des contextes institutionnels,
- qui usent d'un certain nombre de techniques,
- qui se construisent autour de la notion de projet, laquelle agglomère les quatre éléments précédents «objet, public, institution et techniques».

Pour couvrir ces différents aspects, les initiateurs du projet proposent dix unités d'enseignement réparties sur deux ans correspondant à 2 semestres universitaires (voir descriptif des UE en **annexe 1**).Certaines de ces UE laissent le choix entre plusieurs modules.

1ère année	2ème année
UE1 : Projet culturel 1 : étude préalable	UE6 : Projet culturel 2 conception
UE2 : Culture et médiation	UE7 : Spectacle vivant ou Littérature européenne ou Histoire de l'Art ou Arts visuels
UE3 : Politiques culturelles publiques	UE8 : Culture et éducation ou Institutions du spectacle vivant ou institutions du patrimoine ou Culture scientifique et technique
UE4 : Étude des publics	UE9: Territoire et population ou Publics touristiques ou Culture en ville
UE5 : Techniques de communication	UE10 : Méthodologie de l'évaluation ou l'exposition et ses publics

Remarquons ici que pour certaines UE de la deuxième année (UE7, UE8 et UE10), l'étudiant a la possibilité de choisir entre plusieurs options. Notons, par ailleurs, que la totalité des UE figurent sur le site et que les ressources correspondantes sont accessibles aux étudiants inscrits.

1.1. 4. 2. Les coûts de la formation pour les inscrits

Grâce à la mise à notre disposition de la convention signée entre l'Université d'Aix-Marseille et le CNED[4], nous avons pu établir une note analysant à la fois les aspects organisationnels et les coûts de la formation pour l'année 2004-2005 (**cf. annexe 2**). Le coût unitaire des UE est de **195 €** sauf pour deux UE, les UE1 et UE6 (centrées sur la réalisation de projets) pour lesquelles il est de **420 €**. Notons que ces coûts demandés aux étudiants inscrits au CNED comprennent l'accès aux ressources en ligne, la correction des devoirs, l'organisation et l'encadrement des sessions de regroupement et les certificats d'assiduité mensuelle et de fin de stage. Une clarification s'impose toutefois à propos de la qualification des inscrits : à distance, au CNED, il n'y a pas d'étudiants en formation initiale et le terme "formation continue" n'est utilisé que pour les seuls étudiants qui bénéficient d'un financement de leur formation par un organisme public ou patronal (OPCA). En revanche, à l'Université d'Aix/Marseille, en présentiel, il y a d'une part des étudiants en formation initiale et d'autres à leurs côtés en formation continue.

[4] Nous remercions vivement D. Véron qui a succédé à O. Coppey comme chef de projet « Cultura » au CNED de Vanves de nous avoir communiqué ce document ainsi que d'autres tout aussi précieux.

• I. 2. –Origine et contexte de lancement du campus

I.2. 1. – Une formation préexistante à la réponse au deuxième appel à projets campus numérique

La réponse au deuxième appel à projets CN constitue une étape intervenant dans le cours d'une collaboration préexistante entre plusieurs institutions (CNED, universités, associations professionnelles du secteur culturel). La licence CMCP est proposée en effet aux acteurs culturels depuis la fin 1999 par le CNED, à distance et en partenariat avec l'Université de Provence qui en assure la validation. Elle a été, selon Odile Coppey, impulsée par le CNED alors qu'elle-même était responsable du pôle Arts et culture à l'Institut de Vanves. Recrutée au CNED en septembre 1999 pour ses compétences à la fois dans le secteur de la culture et en pédagogie ainsi que pour sa connaissance du milieu universitaire et professionnel de la culture, elle avait comme mission « *de construire une formation avec plusieurs acteurs universitaires et professionnels* »[5]. Mais la création de cette licence a aussi été favorisée bien antérieurement : les trois principaux interviewés évoquent l'enracinement du projet dans une histoire plus longue qui remonte aux années 90 autour d'un réseau qu'animaient déjà Odile Coppey et E. Caillet au Ministère de la Culture et qui touchait à l'époque 8 universités impliquées dans des formations concernant le secteur culturel, les médiateurs du milieu scientifique ou artistique.
C'est à la fin des années 90 qu'ils ont souhaité aller plus loin et réaliser un projet commun car ils percevaient clairement une demande non satisfaite en FC dans ce secteur. Toutefois, lorsque la licence CMPC a pu en 1999 être offerte par le biais du CNED, le nombre des partenaires effectivement engagés s'est réduit aux universités d'Aix-Marseille, de St Etienne et au Ministère.

I. 2. 2. – un dispositif (presque) « tout en ligne » justifié par une demande potentielle du secteur de la culture et de l'Etat : la formation des emplois-jeunes

Un des arguments majeurs formulés par les porteurs du projet CampusCultura est le public potentiel auquel ils souhaitent s'adresser. La licence CMPC est créée pour répondre à un besoin de formation des emplois-jeunes travaillant dans le secteur de la culture, estimés dans le texte de la réponse à 15 000[6]. Ces chiffres corroborent le bilan dressé pour la période d'octobre 1997 à août 1999, selon lequel 11 233 emplois-jeunes ont été créés dans le domaine de la culture, qui se place ainsi au 3e rang des secteurs employeurs[7]. Les emplois créés sont variés, avec des fonctions liées aux nouvelles technologies (animateur de site Web…), à la médiation culturelle (pour la lecture ou les pratiques artistiques) ou au développement d'une structure (pour le patrimoine rural, le tourisme culturel). À côté du besoin de formation des emplois-jeunes qui exercent dans le secteur de la médiation culturelle, est évoqué, de façon plus générale, le développement récent des métiers et des emplois qui les supportent.

---

[5] Entretien avec Odile Coppey, 9avril 2004, à l'Institut de Vanves.

[6] Le besoin de formation pour les emplois-jeunes a été constamment évoqué et mis en avant par tous les interlocuteurs que nous avons interviewés. Et pourtant, de façon complètement inattendue, nous avons découvert dans un document statistique fourni par le CNED et concernant l'année 2003-2004 que sur 158 inscrits en première et deuxième année, seuls 27 sont des emplois-jeunes, 21 autres déclarant être des demandeurs d'emploi et les 110 restants étant des salariés soit du secteur privé, soit du secteur public. Nous n'avons pas pu, à la date où ces informations nous ont été communiquées, lever la contradiction.

[7] La lettre du Gouvernement, n° 77 – 25 novembre 1999.

I. 2. 2. 1. - Une stratégie fondée dès le départ sur le tout en ligne…

Dès le début du projet, les porteurs visaient le *tout en ligne* parce qu'à leurs yeux, Internet était en soi un objet culturel et que, en matière de formation culturelle, ils pouvaient prendre ce risque[8]. Ce choix est justifié, par le fait que les emplois-jeunes dans le secteur de la médiation culturelle ont beaucoup de difficultés, contrairement à leurs collègues affectés dans les services dépendant d'autres ministères ou collectivités, pour bénéficier du mi-temps formation, car, comme le souligne Odile Coppey les rythmes de travail sont tels qu'ils ne laissent guère le temps pour suivre des formations en présentiel.

> *(OC) Dans le secteur culturel, ils [Les emplois-jeunes] travaillent 35 heures par semaine qui deviennent assez facilement 70. Ils ne sont pas du tout à mi-temps [...] quand ils sont dans une scène nationale où il y a des spectacles… C'est monstrueux, la façon dont on les a fait bosser, ces gens là. Et sur un rapport à la qualification extrêmement tordu. C'est-à-dire qu'on a recruté comme emplois-jeunes toutes sortes de gens : des gens extrêmement qualifiés qui cherchaient du boulot désespérément, et puis des gens, beaucoup, qui étaient des militants, des bénévoles et aussi des gens qui avaient raté leurs études.*

L'accès aux cours via Internet était donc justifié aussi par la question de la disponibilité du public auquel le campus s'adresse. Précisons néanmoins que CampusCultura a connu un développement en deux temps. Entre 2000 et septembre 2003, les cours continuaient à être en partie envoyés par courrier aux étudiants, seulement certains de ces cours étant accessibles via la plate-forme du CNED Campus électronique. Selon Odile Coppey, cette première étape a permis

> *(OC) « de recenser toutes les questions que pouvait poser la formation en ligne et de voir aussi tout ce qui pourrait permettre de remplir mieux la mission qui était assignée en créant cette première formation ».*

Deux facteurs ont rendu possible la mise en ligne des différentes unités d'enseignement constituant la licence en un temps record : la disponibilité d'une partie des contenus, sous forme de fichiers numériques et l'expérience acquise pour tous les cours dans les formations en présence, ainsi que le développement de la plate-forme CybEO par une société privée partenaire. L'appel d'offre « Campus numériques » a donc constitué pour les porteurs du projet une opportunité *«« pour passer à une autre échelle et proposer la création d'un campus numérique dédié à la culture »*[9]. En effet, le campus numérique Cultura a été lancé au mois de septembre 2003 avec 18 modules d'enseignement alors que les premiers développements du campus numérique n'ont commencé qu'en 2002. Notons cependant que le portage de certains cours (5 sur 18) en format électronique est limité et que, sur ces modules, l'étudiant potentiel doit avoir l'impression d'être devant un polycopié sur écran. Nous reviendrons plus loin sur ce point lié aux conditions de production des ressources et sur les divers types de rapports qu'entretiennent les ressources affichées numériquement et les ressources imprimables[10].

I. 2. 2. 2. … mais qui préserve une place au présentiel

La licence est dispensée à distance. Les étudiants inscrits, tant pour le diplôme complet que

[8] Entretien avec O. Coppey.

[9] Réponse à l'appel d'offres « Campus numériques », 2001, p. 4.

[10] Voir sur ce point l'étude réalisée par Serge Pouts-Lajus et Elisia Leccia, « Evaluation formative accompagnant la mise en place de CampusCultura (CNED). Usages et usagers », sept. 2004, p. 12.

pour les unités d'enseignement capitalisables, ont accès à des contenus diffusés exclusivement en ligne à partir du site CampusCultura. Parallèlement, les responsables du projet ont prévu cinq semaines de regroupements obligatoires pour les étudiants qui préparent la licence en deux ans. Ils sont programmés selon un calendrier précis (en juin et septembre pour la première année et en juillet et septembre pour la deuxième) et financés à la fois par le CNED (administration et organisation) et par l'université (encadrement pédagogique). Il s'agit pour les étudiants de rencontrer de façon plus approfondie les professionnels, de suivre quelques sessions de formation en présence et d'effectuer les évaluations permettant de valider leur diplôme.

I. 2. 3 – Un campus qui cherche à associer professionnels de la culture et universitaires

I. 2. 3. 1. Un partenariat ouvert vers les professionnels de la culture et vers l'international
CampusCultura fait figurer un nombre important de partenaires dans le texte de la réponse à l'appel à projet 2001 : 19 institutions partenaires, dont cinq membres fondateurs. À côté des institutions universitaires, majoritaires, on trouve des organismes professionnels et on note par ailleurs, une volonté d'ouverture vers l'international (Europe, espace francophone). Nous listons en **annexe 4** les partenaires, tout en précisant tout de suite que cette liste pléthorique contraste avec le petit nombre de partenaires institutionnels engagés effectivement en 2001 dans le projet, à savoir 2 universités et le CNED, et avec un nombre encore plus réduit à partir de 2002 (une seule université française et le CNED, auxquels il faudrait ajouter l'IREST de Paris 1 et l'APSV, un partenaire professionnel privé). Certes, des partenaires français et étrangers d'autres catégories ont toujours été associés, mais on ne peut pas les considérer comme des porteurs centraux. D'autres ont donné leur accord en 2001, mais pour des raisons diverses, liées aux aléas du projet notamment, n'ont jamais participé concrètement aux réalisations[11].
Toutes les institutions figurant dans le texte du projet n'étaient pas impliquées officiellement : à côté du Directeur du CNED, seuls les Présidents D'Avignon et d'Aix-Marseille ont signé une lettre d'engagement de leur université. L'ENS de Lyon n'a pris aucun engagement alors qu'elle figure comme partenaire fondateur du campus.

I. 2. 3. 2. Un projet porté par un universitaire et dirigé par une professionnelle
Le projet CampusCultura est porté, à l'origine, par l'Université d'Avignon et des Pays de Vaucluse, représentée par Jean Davallon, Professeur des universités en Sciences de l'information et de la Communication et seul à pouvoir mettre en avant ce titre dans le dossier de réponse. Quant à la fonction de chef de projet, elle est confiée à Odile Coppey, une professionnelle de la culture en poste au CNED, un cas tout à fait inédit dans le contexte des campus labellisés et dont l'intéressée elle-même reconnaît que l'acceptation par le MEN a été une surprise

> *(OC) J'étais le chef de projet avant qu'il y ait le Campus Numérique et quand on a répondu à l'appel d'offre et que j'ai vu les cases, Jean était assez naturellement le porteur de projet parce que c'était le prof et il se portait volontaire pour ça, … Donc j'ai dit à Jean-Charles, parce que c'était lui qui était tout désigné pour être le chef de projet dans les cases qui étaient proposées et Jean-Charles m'a dit : « Écoute, si tu veux on peut dire ça mais comme de toutes façons c'est quand même très con que ce ne soit pas écrit que c'est toi ». Et alors tout le monde a dit*

[11] C'est le cas par exemple de l'Université Lille 3 qui s'était engagée pour rejoindre le projet en 2002-2003, mais qui n'a pas donné suite après que le MEN n'ait plus retenu le campus au moment de l'appel d'offres de l'été 2002.

ça, vraiment c'était un accord unanime [..] On remplit les cases et c'était moi qui apparaissait. Le Ministère a pas tiqué, du coup on a eu la plus grosse subvention cette année là sur l'appel d'offre [...] avec les félicitations du jury.

Ce choix est légitimé à la fois par les compétences reconnues à l'intéressée de longue date dans le secteur, liées au fait qu'elle y a occupé des fonctions stratégiques. Un des points forts sur lequel le texte du projet insiste est en effet l'existence de la collaboration antérieure (dont nous avons déjà fait état), pour la mise en place de la licence CMPC, entre le CNED, l'Université d'Aix Marseille, l'Université d'Avignon, l'AGECIF …. Il est également fait allusion à l'existence d'une collaboration en matière de recherche « qui profitera au projet porté en commun grâce à l'équipe « Communication, Culture et Société » (ENS-LSH) et au Laboratoire « Culture et communication » de l'Université d'Avignon », mais ce sera précisément un des points d'achoppement dans les représentations respectives des protagonistes comme nous le verrons plus loin.

I. 3. La production du campus

Nos sources d'information sur ce point proviennent des entretiens avec nos différents interlocuteurs et du site web, tant dans sa partie publique, accessible à tous les visiteurs, que dans sa partie privée, accessible seulement aux étudiants inscrits. Nous nous réfèrerons aussi aux études commandées à « Education et Territoires » dans le cadre de CampusCultura[12] et disponibles respectivement en janvier et septembre 2004.
Le tableau[13] ci-après montre la diversité des acteurs qui, globalement, ont participé à la production du campus en prenant en charge les différents types de tâches requises. Il montre aussi que les universitaires ont été sollicités d'une façon non exclusive pour la réalisation des contenus de la formation puisqu'ils partagent cette tâche avec dix professionnels (artistes, etc.). Sur 13 des 18 modules multimédiatisés, la situation est en gros la suivante :

- La conceptrice professionnelle en poste à Marseille a été peu liée à CybEO et à l'équipe du CNED, restant proche physiquement des auteurs des 3 modules qu'elle a multimédiatisés, pour des raisons diverses (notamment de temps et de calendrier) ; le partenariat avec lesdits auteurs s'est plus ou moins bien passé
- Pour les 5 modules multimédiatisés par CybEO, les choses se sont passées aussi de manière inégale, mais à l'exception d'un des modules (étude des publics), la collaboration avec les auteurs a été suivie, riche et fructueuse (cf. le rapport d'Education et Territoires)
- Pour les 5 modules multimédiatisés par des vacataires du CNED ou des étudiants en DESS multimédia stagiaires au CNED, la collaboration a été également riche, suivie et fructueuse

[12] Education et Territoire, « *Evaluation formative du processus de production des ressources de CampusCultura* », janvier 2004, 23 pages ; S. Pouts-Lajus et Elisia Leccia, op.cit., septembre 2004, 35 pages.
[13] Tableau réalisé à partir de la page web suivante : http://campus.CampusCultura.org/cybeo/jsp/default/pages/partners.jsp

Ingénierie de projet	2 CNED, 1 CybEOsphere, 1 université et 1 ARTECA
Conception multimédia	3 CybEOsphere, 3 CNED, 1 Cité des sciences et 1 PAST d'université
Conception pédagogique	2 CNED, 6 université de Provence, 4 université de Paris 1, 1 école d'art d'Amiens, 1 école d'art de Dunkerque, 1 UFM de Creil, 2 Ecole du Louvre et 10 autres professionnels, indépendants pour la plupart
Conception graphique	3 prestataires de service dont deux de chez CyBEosphère

I.3. 1. Ingénierie de projet et de formation : le rôle du prestataire privé

L'ingénierie de projet a été assurée dans la première phase par les partenaires universitaires et le CNED qui ont monté, pour la réponse aux appels d'offres 2001 et 2002, le projet pédagogique réparti en 5 pôles (objet, publics, institutions, techniques, méthodologie) pour un total d'une trentaine d'unités capitalisables. La phase d'ingénierie de formation s'est mise en place en 2003 sous la responsabilité conjointe d'Odile Coppey et du prestataire CybEOsphere dont le rôle mérite qu'on s'y attarde quelque peu.

Nous le savons, pour lancer CampusCultura, le CNED a choisi comme partenaire cette société. Dénommée au départ @rc-en-Web, elle est issue de la recherche publique. Elle trouve son origine à l'INRIA et plus particulièrement à l'AFNIC, l'association chargée de gérer les noms de domaines Internet en .fr. En 1999, les fondateurs de CybEOsphere vont bénéficier d'une aide à la création d'entreprise innovante[14], et se séparent, par la même occasion, de l'organisme public où les premiers développements de la future plate-forme CybEO, ont vu le jour. Selon Vincent Tournardre, PDG de CybEOsphere, outre le fait d'avoir remporté le concours lancé par le Ministère de la recherche, les raisons de la séparation avec l'AFNIC, résident entre autres dans le fait que cet organisme public « *commençait à gagner pas mal d'argent et était en situation de monopole. Donc la situation n'était pas très fair-play par rapport aux autres acteurs de ce marché qui avaient sorti à l'époque toute une gamme d'outils très proches de ceux que CybEOsphere avait mis en place* ».
Outre la commercialisation de la plate-forme, CybEOsphere se positionne comme un prestataire de services agissant à la fois dans le domaine de l'ingénierie de formation et de l'ingénierie pédagogique, avec deux mots d'ordre : maîtrise des coûts et offre de formation sur mesure. Ainsi, ses responsables proposent :

- conseil et accompagnement à la conception, à la production et à l'intégration de contenus de formation[15]
- la maîtrise du projet dans ses dimensions pédagogique, économique, humaine et technique[16] avec comme principe la maîtrise des coûts.

[14] Concours lancé par le Ministère de l'Education et de la recherche, en 1998.
[15] www.cybeosphere.fr
[16] ibid.

- la transformation des contenus, la scénarisation, la médiatisation, l'intégration dans la plate-forme
- la définition du modèle pédagogique en fonction du contenu à transmettre et du mode d'apprentissage, en tenant compte de l'organisation de la structure qui se lance dans le projet de formation. L'objectif est la mise en place d'un dispositif de formation sur mesure.

V. Tournardre justifie ces orientations en précisant qu'elles répondent à une demande des organismes de formation qui, d'une part, seraient dans l'incapacité de tout réaliser par eux-mêmes et, d'autre part, ont besoin « *d'un outil simple pour pouvoir dispenser les formations et surtout penser logique industrielle*»[17].
CybEOsphere n'a donc pas seulement été un fournisseur de plate-forme de formation à distance mais a joué un rôle important dans le développement de CampusCultura. La société a mis en place une stratégie de développement des cours en ligne grâce à des outils de travail mis à la disposition des enseignants-auteurs : « *On a mis en place un site de travail pour tous les professeurs avec tout un ensemble de ressources multimédia qu'on pouvait développer. Ils construisent leur cahier de développement*[18] *qui précise la nature des ressources multimédia qui vont se trouver dans les cours* ». Il était en effet nécessaire, selon V. Tournardre, d'avoir l'approbation de l'outil par les formateurs. A cette fin, il a fallu développer « *une charte pédagogique que s'engagent à respecter tuteur et stagiaire lorsqu'ils vont suivre cette formation. C'est le mode d'emploi commun* ».[19]

I. 3.2. Auteurs et concepteurs : la mise en place de petites équipes coopératives

La production proprement dite des ressources a été le fait de petites équipes constituées autour des différents cours à médiatiser et à intégrer sur la plate-forme. Il s'agit de binômes composés de l'auteur-expert du cours et d'une conceptrice multimédia, un troisième acteur jouant parfois le rôle d'intermédiaire par délégation lorsque par exemple l'enseignant-auteur n'a pas la disponibilité nécessaire pour engager le travail de négociation avec la conceptrice. Ce travail va permettre de transformer une matière première très hétérogène (notes de cours, poly, documents divers …) en passant par différentes étapes.
Le rôle joué par CybEOsphere dans la médiatisation des cours est lié au fait que le CNED disposait de peu de compétences dans ce domaine. Dans le cadre de la convention signée entre les deux institutions, il est question de transfert de compétences : CybEOsphere était chargée d'assurer « *la formation des concepteurs et producteurs de contenus du CNED pour qu'ils deviennent autonomes [et de développer], avec les équipes du CNED et de ses partenaires, des services sur la plate-forme CybEO 2* »[20]. Une des auteures-experts, M. C. Bordeaux, que nous avons eue l'occasion d'interviewer[21], fait allusion à deux reprises avec beaucoup d'enthousiasme à la semaine organisée en juillet 2002 par le CNED pour tous les intervenants:

> (MCB) *J'ai participé à une semaine de regroupement qui a eu lieu en juillet 2002 et qui était, à l'époque je l'avais dit, une véritable université d'été, c'est-à-dire avec production d'outils. On a pu tester des choses, j'ai pu créer une animation, voir les difficultés et voir*

[17] *ibid.*
[18] Voir un exemple de Cahier de développement en **annexe 5**
[19] Entretien avec V. Tournardre, 9 juin 2004.
[20] http://www2.cybeosphere.fr/site/societe/presse/cybeosphere_cned.html. Voir aussi en annexe 4 des éléments d'information concernant la convention entre les deux parties.
[21] Entretien avec Marie-Christine Bordeaux, 9 janvier 2004.

aussi toute la distance qu'il y a entre ce qu'on imaginait au départ et quand on se met dans la peau de l'utilisateur réel. Cette semaine de juillet 2002, je ne crois pas que j'aurais pu m'en passer, ça a été très bien fait, très bien monté par le CNED, très enrichissant, vraiment.

On observera au passage que l'on est assez loin d'un processus de division du travail et plutôt dans celui d'une co-production, bien que, comme le soulignent les auteurs du Rapport d'Education et Territoires « *l'idée de co-production correspond mal à la réalité des pratiques car l'échange entre le concepteur et l'auteur reste inégal* »[22] ; la problématique semble en effet plus proche de celle de la traduction où la relation est également asymétrique entre l'auteur et le traducteur. L'entretien avec A. M. Catella, PAST à l'Université d'Aix-Marseille et chargée de la médiatisation de cours[23], laisse par ailleurs entendre que si, progressivement, le projet avancait, il manquait de gestion efficace et surtout de communication entre les différents acteurs intervenant dans la production des cours médiatisés (enseignants-auteurs, médiatiseurs, prestataires de service externe, etc.). A l'écouter, son poste semble avoir été mal défini pendant toute une période et a connu beaucoup d'évolutions :

(AMC*) Il y a eu plusieurs demandes qui ont changé en fonction des besoins. Donc au départ c'était plus me former, moi, sur la plate-forme et apprendre aux auteurs à intégrer des cours. Et puis au fur et à mesure que le temps a passé, finalement on m'a dit : «Ecoute non, finalement, Anne-Marie, il y a eu d'autres négociations avec le CNED, ce qui serait bien, c'est que tu intègres. » Après ça a rechangé et on m'a dit : « Non, finalement, ce serait bien que tu ne nous aides que pour les animations. ». Enfin il y a eu plein de choses comme ça et de fil en aiguille on est arrivé à avril/mai et on m'a dit : « Finalement, écoute, il faudrait que tu intègres parce que nous on ne va pas pouvoir le faire, on est débordé, donc c'est à toi de le faire… CybEO est débordé, donc c'est à toi de le faire. Donc il faudra que tu intègres et que tu travailles avec les enseignants aussi. ».*

Cette conceptrice remet donc en cause assez explicitement l'idée d'un travail coopératif, mais notons que son propos concerne davantage la question d'une co-production de la plate-forme avec les responsables de CybEOsphere que celle du cours avec les auteurs.

En ce qui concerne plus précisément les modalités de la production, on remarquera qu'il n'y a pas eu de règles imposées aux petites équipes de production. Elles ont pu recourir à des options différentes en ce qui concerne les modalités de diffusion de ressources : cours entièrement en ligne ; affichage à l'écran et texte téléchargeable ; cours papier et version adaptée de ce cours en ligne. Elles ont pu aussi recourir ou non aux diverses possibilités de multimédiatisation offertes par les logiciels de la plate-forme : animations interactives pour les questions complexes par exemple, quiz pour tester les connaissances à chaud … Il en a résulté une grande diversité dans les ressources produites, qui sont le reflet direct de la diversité des conceptions pédagogiques des auteurs et de la négociation qu'ils ont accepté de mener plus ou moins étroitement avec les conceptrices.

[22] On se reportera à l'étude d'Education et Territoires, janvier 2004, pour plus de détails sur le processus.

[23] Son poste est officiellement partagé entre le projet Cultura et le service audiovisuel, mais en réalité, elle consacre selon elle la totalité de son temps au projet Cultura. Le fait qu'elle soit éloignée géographiquement de l'équipe d'intégration salariée de CybEOsphere à Paris explique sans doute en partie son sentiment de marginalisation.

I. 3. 3. L'animation de l'offre : la question des tuteurs

Mis à part ce que nous en a dit J. Ch. Bérardi, c'est un point qui a été peu abordé par les divers protagonistes au cours des entretiens. Les informations dont nous disposons sur ce sujet proviennent aussi de la récente étude d'Education et Territoires concernant les usagers et usages du campus, laquelle fait place à la question du tutorat et notamment à la façon dont il est apprécié par les étudiants de première année de licence sur lesquels a porté l'enquête[24]. Nous n'en retiendrons ici que quelques éléments.

Il existe plusieurs modalités de tutorat :

- un tutorat collectif général (pour les questions transversales concernant la licence) et un tutorat collectif par UE par le biais des forums. Cette forme collective semble avoir posé problème du fait qu'elle pouvait être confondue avec l'animation de groupe sur le forum
- un tutorat individuel par UE par le biais de la rubrique « Conseils » beaucoup plus prisé
- plusieurs correcteurs pour les UE 2 et 4 ; chacun se charge d'un groupe restreint d'étudiants et est alors désigné comme tuteur de ce groupe
- un tutorat individuel dans le cadre du module « projet » : plusieurs formateurs « tutorent » chacun un groupe restreint d'élèves constitué en fonction de la nature de leur projet.

Les auteurs de l'étude soulignent que les étudiants apprécient beaucoup la contractualisation du tutorat pour les UE, c'est-à-dire l'énoncé de règles claires, strictement appliquées par le tuteur, qui leur permettent d'organiser leur travail et de connaître les moments dans la semaine où leurs messages seront traités et renvoyés.
Les tuteurs appartiennent en fait au corps des enseignants-experts auteurs de cours. L'entretien avec M. C. Bordeaux a confirmé les éléments oraux fournis par J. Ch. Bérardi : leur rémunération, dans laquelle sont comptabilisées diverses tâches, se fait au forfait (cf. **annexe 2**, montant de 20 euros par inscrit et par module en ligne):

> *(MCB) C'est forfaitaire et c'est la même chose pour tous les auteurs de tous les cours. Tant d'heures sont considérées comme de l'enseignement et sont en fait de l'écriture de cours, il y a des heures pour le tutorat… Mais je ne peux pas dire de mémoire, parce que c'est calculé en ECTS et je ne suis pas très familière des ECTS ...Les conditions financières ont été clairement dites depuis le début, avec ce qui relève de l'ordre de l'enseignement, qui correspond à l'écriture du cours, ce qui relève du tutorat, ce qui relève de l'animation des forums.*

L'entretien confirme aussi un point qui n'a rien de surprenant, à savoir que l'investissement des auteurs, comme celui de tous les autres protagonistes de ce projet, est fort et que les forfaits couvrent un nombre d'heures qui va souvent bien au-delà de ce qui avait été estimé. La justification qu'avance pour elle-même cette auteure est l'expérience de qualification professionnelle qu'elle acquiert ainsi :

> (MCB) *J'ai eu beaucoup de mal au début, je n'arrivais pas à faire marcher les fonctions de la plate-forme, j'étais vraiment dans un autre univers. Je ne suis pas particulièrement familière des forums ou des choses comme ça… Moi je ne me sers d'Internet que pour ma*

[24] S. Pouts-Lajus et Elisia Leccia, « Evaluation formative accompagnant la mise en place de CampusCultura (CNED). Usages et usagers », septembre 2004, p. 25-29. L'échantillon représentatif de l'ensemble des inscrits comportait 20 étudiants dont 14 en activité professionnelle.

messagerie, pour envoyer des documents attachés ou naviguer sur Internet, mais je suis dans une situation extrêmement banale avec les outils multimédias. Par exemple, je n'ai pas le temps d'aller sur des forums, en plus ça ne m'intéresse pas beaucoup. Mais je savais que, surtout en science de la communication, c'était un manque important et qu'il fallait que je m'applique sur ces outils-là. C'est d'ailleurs pour ça que je ne suis pas capable de dire le nombre d'heures… Parce que pour moi c'est une qualification professionnelle supplémentaire, j'ai intérêt à faire ce genre de choses.

Ces questions autour du tutorat seraient cependant intéressantes à creuser dans la réflexion sur la pérennisation du fonctionnement du campus, surtout au vu des recommandations que font les auteurs de l'étude « Usages et usagers » dans le sens d'un tutorat encore plus intensif et plus individualisé[25].

I. 3. 4. Le rôle de l'université d'Aix- Marseille : évaluation des connaissances, délivrance du diplôme et validation des acquis de l'expérience

Après le retrait de l'Université d'Avignon, seule l'Université d'Aix-Marseille reste impliquée dans le projet aux côtés du CNED et de CybEOsphere. Cet acteur joue donc sur le plan institutionnel un rôle-clef car il reste le seul habilité à délivrer le diplôme et donc à inscrire les étudiants, après avoir le cas échéant procédé à la validation des acquis pour permettre aux candidats d'intégrer la formation partiellement ou dans sa totalité.
L'Université n'est pas propriétaire des ressources. Cependant les étudiants inscrits en licence CMPC en bénéficient comme nous le détaillerons ci-dessous. Outre par la mise à disposition du poste d'A. M. Catella, Aix-Marseille s'est engagée financièrement dès le début en finançant la rédaction de certains modules ; ceux modules en cours d'élaboration en 2005 ne sont même financés que par elle grâce aux ressources financières en provenance des inscriptions. L'**annexe 2** permet de constater l'effort important consenti par cette université, puisque ses charges sont estimées à 678 412 euros dans le budget prévisionnel 2004-2008, une bonne part de ces charges étant facturées au CNED.

I. 4. L'usage du campus

I. 4. 1. Un campus qui bénéficie aux étudiants en présentiel à l'Université de Provence (UP) comme à ceux à distance du CNED

Nous l'avons mentionné plus haut, CampusCultura *« propose des formations aux métiers de l'art et de la culture, tant en formation initiale qu'en formation continue ».* Et selon Jean-Charles Bérardi, en bénéficient effectivement les étudiants inscrits classiquement à l'Université de Provence et ceux qui se forment à distance en étant inscrits au CNED
Tous ont en effet un accès aux ressources en ligne. Mais, pour être clair, il faut préciser que les étudiants à distance payent l'accès aux cours en ligne et aussi le suivi en ligne, la correction des devoirs, les regroupements alors que les étudiants en présence de l'Université de Provence, qui ne payent pas l'accès aux cours en ligne, n'ont pas de tutorat en ligne ni de corrections de devoirs, ni de regroupement (les TD et devoirs ont lieu dans le cadre normal

[25] Voir par exemple leur recommandation – intéressante, mais coûteuse en temps- concernant les aménagements à apporter au forum : il s'agirait de faire gérer par les tuteurs des listes de diffusion qui permettraient aux étudiants qui ne se connectent pas sur le forum de recevoir une sélection des messages utiles directement dans leur messagerie. On notera par ailleurs dans cette étude des analyses très intéressantes concernant la part importante prise par les étudiants dans la mise en commun de leurs expériences individuelles d'apprentissage à travers les forums, fonction complémentaire de la celle exercée par les tuteurs (p. 22).

de leur enseignement en présence et de leur inscription à l'université).

La répartition des étudiants qui ont bénéficié de cet accès en **2003-2004** se présente de la façon suivante[26] :

Nombre d'étudiants en 2003-2004	FI	FC
Première année de licence à distance (CNED et UP)		130
Deuxième année de licence à distance (CNED et UP)		70
MST première année en présence (UP sans être inscrit au CNED)	30	
MST deuxième année en présence (UP sans être inscrit au CNED)	30	
Préparation de la licence en présence (UP sans être inscrit au CNED)	20	40
Totaux	**80**	**240**

Précisons par ailleurs que les étudiants inscrits à distance peuvent bénéficier d'une validation des acquis de l'expérience (VAE). En effet, les emplois-jeunes inscrits à cette licence professionnelle sont dispensés du DEUG. La VAE (ou la dispense de DEUG) est présentée comme un garant pour assurer des résultats en terme de réussite.

Ainsi, les 200 étudiants inscrits en licence CMPC (130 en première année et 70 en deuxième année) sont aussi inscrits au CNED. Parallèlement, 60 étudiants sont inscrits à la licence sans être inscrits au CNED (40 en formation continue et 20 en formation initiale) et 60 étudiants en MST (30 étudiants par an sur les 2 ans). Tous ces étudiants ont un code d'accès aux cours en ligne.

A en croire un des responsables du campus, les résultats de la licence sont meilleurs depuis que les étudiants ont accès en ligne à des ressources :

> *(JCB) au bout de deux ans de fonctionnement, on s'est aperçu que nos étudiants à distance étaient meilleurs que nos étudiants en présence. C'est à dire que concrètement, ça c'était pas du tout prévu. On s'est aperçu que nos étudiants qui avaient accès au cours, qui avaient du forum, qui avaient des TD, étaient*

[26] Tableau réalisé à partir de l'entretien avec Jean-Charles Bérardi. D. Véron nous a communiqué de son côté des chiffres légèrement inférieurs pour l'année 2003-2004 (158 étudiants inscrits au lieu de 200) mais la différence provient sans doute du fait que la comptabilisation n'a pas été effectuée à la même date. Voici quelques détails sur les caractéristiques des inscrits fournis par le document du CNED :
« L'année 2OO3-2004 a vu 158 inscrits pour la préparation de la licence professionnelle CMPC. 124 d'entre eux ont été inscrits en première année. Le reste en deuxième année. Seuls 27 sont des emplois-jeunes. 21 déclarent être des demandeurs d'emploi. Les autres sont soit des salariés du secteur privé ou du secteur public (MEN essentiellement).
La répartition par sexe est la suivante : 117 femmes contre 41 hommes.
Si l'on s'intéresse à l'origine géographique des inscrits, on s'aperçoit qu' ils proviennent en premier lieu de la région Ile-de-France (37) ; Rhône Alpes (21) et PACA (15). Quatre étudiants français, résidant à l'étranger, suivent cette formation.
Presque la moitié des inscrits (77) ont moins de trente ans. Un tiers ne dépasse pas les quarante (54). 23 sont des quadragénaire et quatre ont 50 ans et plus.
Moins des deux tiers des étudiants sont sous contrat (101) et un peu plus du tiers est sous convention (57). Le financement de la formation des premiers est pris en charge par le secteur public. Le financement des seconds est pris ont charge par des organisme privés.

meilleurs que nos anciens étudiants qui avaient uniquement accès aux cours pour lesquels, il n'y avait pas de TD, pour lesquels il n'y avait pas d'écrit.[27]

I. 4.2. La pédagogie par projet : une orientation stratégique dès le départ

Le campus numérique s'inscrit dans une pédagogie par projet. Ceci est visible dans les types de travaux demandés aux étudiants qui sont de trois sortes :
Les études de cas présentées comme « un exercice qui part d'une situation particulière dans sa complexité et va entraîner le stagiaire à réfléchir tout en s'instruisant ».
Les exercices autocorrectifs qui « mesurent les acquis des stagiaires et donc principalement les connaissances et compétences acquises par le stagiaire au cours de la formation ».
Les devoirs qui mesurent principalement les performances du stagiaire suite à la formation et permettent de valider que le stagiaire est capable de prendre en compte la complexité de situation réelle.
Pour la formation diplômante, la validation est un mixte de contrôle continu à distance en ligne (devoirs envoyés par la plate-forme) et de contrôle en présence, ce qui représente pour le CNED, et sous réserve de le vérifier, un cas de figure original au sein des campus numériques français existants. Cette forme de contrôle ne fait que s'inscrire dans la continuité du mode de fonctionnement pédagogique organisé autour de la plate-forme : l'étudiant a accès pour l'envoi de ses devoirs à un dispositif spécifique qui archive ceux-ci et les envoie directement au tuteur (correcteur) que les responsables de la formation ont déterminés, le retour de la correction et de la note se faisant de la même façon.

I. 4.3. Un campus globalement satisfaisant pour ses usagers

Nous reproduisons ci-dessous les conclusions de l'étude déjà citée[28] sur les usages et usagers du campus, dont il ressort un sentiment de satisfaction assez important.

« CampusCultura est perçu par les étudiants qui en sont les utilisateurs principaux comme un dispositif de formation efficace et pratique. La plate-forme est robuste sur le plan technique. C'est un lieu où les étudiants ont accès à des cours qu'ils jugent globalement bien faits, riches et variés. Les cours sont principalement exploités dans leur forme papier mais de façon non exclusive. Les éléments interactifs (animations et quiz) sont appréciés parce qu'ils offrent des voies d'accès différentes aux savoirs exposés et qu'ils concrétisent les intentions pédagogiques des enseignants. La plate-forme est également un lieu où les étudiants mettent en commun les multiples composantes de leur expérience individuelle d'apprentissage, dans ses aspects didactiques mais aussi dans ses dimensions plus psychologiques et plus personnelles. Le forum général de CampusCultura, très actif, est visité de façon régulière par une majorité d'étudiants qui contribuent peu mais se disent très attachés à sa fonction de mutualisation des pratiques car ils en retirent des bénéfices, notamment pour l'entretien de leur motivation. C'est un espace communautaire où chacun peut faire part de ses difficultés et recevoir des messages d'encouragement. Le rôle des tuteurs dans le dispositif a été ressenti comme fortement dépendant des personnes. »

[27] Entretien avec Jean-Charles Bérardi
[28] S. Pouts-Lajus et Elisia Leccia, *op. cit.,* septembre 2004, p. 33.

I.4.4. Les extensions d'usage pour les publics étrangers : Afrique, Allemagne

Dès le départ, le projet inscrivait son action dans une ouverture à l'international. Deux régions étaient visées : L'Europe et les pays africains francophones. Dans le texte du projet, il est question de partenaires étrangers en Italie, Allemagne, Suède, Espagne, au Portugal, en Belgique et au Québec. Sont cités aussi l'UNESCO et l'Ecole du Patrimoine Africain.
La coopération avec les pays européens semble s'opérer au final d'une part ave l'Ecole du Patrimoine Africain et d'autre part avec une université berlinoise : Fachhochschule für Technik und Wirtschaft.
En ce qui concerne l'Ecole du Patrimoine Africain, considérée à la fois comme un partenaire de production et un prescripteur d'inscription, il était question au départ d'adapter des modules à l'espace francophone. Cette idée a été abandonnée rapidement, d'une part, à cause de la difficulté de réaliser un tel travail et d'autre parce que cette adaptation a été jugée sans grand intérêt.

> (OC) *On a imaginé des modules qui seraient adaptés à l'espace africain, on s'est rendu compte que c'était un travail de titan et que c'était peut-être pas forcément la peine, et finalement, là, on s'est arrêté à une version… [] On s'est donné comme premier objectif de faire des études de cas spécifiques africaines et de ne pas séparer, c'est-à-dire d'empiler les études de cas, de façon à ce que les Français aient accès aux études de cas africaines et que les Africains aient accès aux études de cas françaises.*

8 étudiants africains ont été inscrits pour préparer la licence à la rentrée universitaire 2004-2005 selon des modalités particulières fixées dans une convention EPA/UP/CNED.

D'autres projets de coopération seraient en cours. Odile Coppey nous a cité le cas de Madagascar. De son côté, Jean-Charles Bérardi nous a parlé de projets avec l'Algérie et la Chine. Mais selon eux, tous ces projets restent pour le moment hypothétiques.

Partie II : Eléments d'analyse

Cette seconde partie vise à dégager quelques points forts de l'étude de terrain menée sur CampusCultura, en tenant compte tout particulièrement des objectifs généraux de l'ERTe concernant les modèles économiques et les enjeux organisationnels des campus.
Rappelons que notre étude se fonde sur un certain nombre d'entretiens menés auprès des acteurs principaux : Odile Coppey (chef de projet depuis 2002, CNED Vanves), Jean-Charles Bérardi (MCF, porteur du projet à l'Université d'Aix-Marseille), Vincent Tournardre (directeur de la société privée CybEOsphere), Jean Davallon (Professeur, porteur du projet Cultura jusqu'en 2002, Université d'Avignon) ; et auprès d'acteurs moins centraux mais dont le point de vue nous importait : Anne-Marie Catella (PAST, Univ Aix-Marseille, multimédiatisation et intégration des modules dans la plate-forme), Marie-Christine Bordeaux (Docteur, auteure de cours, association AGECIF). Nous avons pu compléter nos investigations par une interview téléphonique début janvier 2005 de deux responsables actuels du CNED : Christophe Bernard, le Secrétaire général responsable des affaires juridiques et Martine Vidal, Directrice adjointe du Recteur. Nous avons pu bénéficier en outre au printemps 2005 de la relecture très attentive d'une première version de ce rapport par Daniel Véron, actuel responsable du projet CampusCultura au CNED, qui non seulement a attiré notre attention sur des approximations ou des erreurs de détail, mais nous a permis de réajuster notre vision des choses quand elle résultait de données trop lacunaires.
Divers matériaux ont également servi de support : nous avons étudié les deux dossiers de réponse à l'appel d'offre ministériel (2001, 2002) ; nous avons consulté les deux études réalisées pour le CNED en 2004 par l'agence « Education et territoires » ; nous avons pu analyser des conventions entre les partenaires fournies par D. Véron. Enfin, nous avons parcouru le site de démonstration du campus et nous avons pu également étudier plus en profondeur le site lui-même grâce au login qu'a bien voulu nous fournir O. Coppey.

En guise d'introduction à cette analyse, nous faisons part des deux surprises que nous avons eues et qui ont mis en défaut nos idées préconçues. La première est que nous pensions avoir choisi volontairement un campus en échec du fait de la crise qu'il avait connue en 2002 et de ses difficultés en 2004 et que nous avons découvert un campus qui marche concrètement en formation à distance et qui se développe effectivement en formation initiale présentielle et à l'international[29]. La seconde est relative au rôle du CNED, opérateur de nombre de campus, pour la gestion des plates-formes. Nous comprenons que la plate-forme CybEO 2, développée dans le contexte de Cultura et « portée » institutionnellement et financièrement à un moment donné comme un prototype devant se généraliser pour d'autres usages dans l'institution, est restée en fait à l'état d'opération marginale (en voie d'abandon ?), le CNED faisant usage pour le moment de plates-formes extérieures existantes (WEB CT notamment).

Les développements qui suivent sont organisés autour de 4 points qui correspondent pour nous aux enseignements forts que nous retenons et qui nous semblent marquer la spécificité de ce campus :

1. La dimension professionnelle est un élément déterminant de CampusCultura, avec comme originalité forte le fait que les porteurs de projet successifs du CNED étaient

[29] Ce jugement a été formulé dans le courant de l'été 2004, avant que les effets de la rupture avec CybEOsphere n'aient en trop d'incidence. L'année 2004-2005 est malgré cela restée relativement stable du point de vue des effectifs (168 pour les deux années en ne tenant pas compte des inscrits pour les modules libres, alors que les chiffres fournis par D. Véron pour 2003-2004 étaient de 158 – et de 200 pour J.Ch Bérardi).

ou sont des professionnels du domaine, ayant en même temps pour la première un statut d'enseignante agrégée.

2. L'hypothèse d'une opposition pertinente entre l'« entrée par les ressources » et l' « entrée par le dispositif » est à reformuler de manière plus nuancée pour ce campus. L'approche qui le caractérise est celle d'une ingénierie globale, prioritairement centrée sur le dispositif, mais avec une forte préoccupation concomitante pour la production des ressources, ce qui a des incidences directes sur le modèle économique.

3. Modèle économique : l'investissement autour de l'élaboration du prototype est marqué par l'engagement massif de deux partenaires non universitaires ayant l'un des capacités financières d'investissement (le CNED), l'autre une logique industrielle soucieuse de la dimension économique (CybEOsphere). Mais sans l'engagement pédagogique (et, bien sûr à un degré moindre, mais non négligeable, l'investissement financier) de l'Université de Provence qui de bout en bout est restée un partenaire stable, l'économie générale du projet n'aurait sans doute pas été ce qu'elle est. Du point de vue du fonctionnement, le dispositif a clairement bénéficié de la solvabilité du public à distance.

4. Le modèle organisationnel est caractérisé par un partenariat public/privé qui met le partenaire privé en position à la fois forte et fragile à cause de l'importance de son rôle aux côtés d'une des deux institutions publiques (le CNED) dont les choix politiques créent au fil du temps une forte incertitude. Il ressort également que le management du projet a été fortement personnalisé pendant un temps assez long autour d'une chef de projet progressivement en porte à faux au sein de son institution. Il en ressort aussi que l'efficacité globale de l'équipe-projet n'empêche pas sa relative marginalisation actuelle suite au conflit entre la direction de CybEO et la Direction du CNED et aux départs ou cessation d'activité qui ont suivi[30].

Les informations récentes que nous avons eues sur l'évolution du campus pendant la deuxième partie de l'année 2004 et en 2005 confirment cette fragilité. Nous commenterons ces informations sous la forme d'un épilogue.

II. 1. La dimension professionnelle, un élément déterminant du CampusCultura …

II. 1. 1. L'importance de l'entrée par le professionnel pour tous les acteurs

Nous avons évoqué dans la première partie l'origine et le contexte de lancement du campus. Les trois principaux porteurs interviewés soulignent l'enracinement du projet dans une histoire longue, qui remonte aux années 90, autour d'un réseau qu'animaient déjà Odile Coppey et Elisabeth Caillet au Ministère de la Culture et qui touchait à l'époque 8 universités impliquées dans des formations concernant le secteur culturel, ainsi que les médiateurs du milieu scientifique ou artistique. On peut dire de ce réseau qu'il réunissait ses membres sur une base à la fois professionnelle et militante et que la trajectoire des uns et des autres se recoupait assez largement de ce point de vue :

(JD) Le début de l'histoire, c'est un réseau de formation des médiateurs qui a été

[30] O. Coppey a quitté le CNED en juillet 2004. La société CybEOsphere a disparu fin 2004 .

mis en place par la DMF lorsqu'il y avait Elisabeth Caillet et Odile Coppey. Et c'était l'Université de Saint Etienne, qui avait le DEA de Muséo, qui était tête de réseau ; et dans ce réseau, il y avait la formation des médiateurs scientifiques et puis artistiques, comme à Poitiers, Angers, Tours. L'idée au départ, c'était de justement faire quelque chose à distance qui était un peu dans la logique d'une formation pour les médiateurs. C'était ça le projet…

Jean-Charles Bérardi apporte d'autres précisions sur la genèse de la mise en place de ce réseau :

(JCB) Au départ nous étions huit à vouloir travailler avec le CNED sur une licence " conception-mise en œuvre de projets culturels ". Nous avions repéré que cette licence existait sur la carte universitaire et sur les BO de notre administration, que c'est un point de rencontre entre nos MST, nos DESS, nos IUT, nos IUP et nos MST. A l'époque, nous étions trois en MST. Il y avait quatre cinq IUP, quatre cinq IUT, deux DEUST. Il y avait des licences info-Com…[...]

… Mais bien entendu, n'oublions jamais que la demande de la formation avec prise de contact en 90, cela vient d'Elisabeth et Odile, cela vient des personnes qui sont au CNED maintenant. Donc, on est en partenariat depuis 14 ans. Je les ai rencontrées en novembre 1990. Et, il s'avère qu'on traînait dans les mêmes endroits professionnels, qu'on travaillait à la médiation. Moi, j'étais responsable de la licence « animation sociale et culturelle » qui était en train de se transformer en licence « projet », et je faisais option médiation, donc on était dans la même logique. Bon, après, on s'est aperçu en se racontant nos vies qu'on avait traîné dans les mêmes endroits, de militants et d'éducation nouvelle aussi…J'étais militant au SMI1 qui était un centre d'éducation active, Elisabeth, elle venait de Peuple et Culture, Odile de la Fédération des Œuvres laïques. Donc il s'avère qu'il y a eu cette histoire là et qu'ensuite le réseau professionnel auquel on s'est raccroché est venu de la muséologie nouvelle.

Ce sont les besoins en qualification et professionnalisation de ce secteur de la culture[31] qui sont donc posés comme justification des efforts de structuration entrepris dans le domaine de la formation par les membres de ce réseau. O. Coppey dessine ainsi plus précisément les contours de ce secteur culturel :

(OC) C'est le secteur culturel dans la dimension action culturelle, médiation culturelle, relation avec les publics, gestion de projet… voilà, c'est ce petit bout là. … En fait, j'ai travaillé sur ce segment là au Ministère, à la fois sur l'émergence des nouveaux métiers, l'accompagnement de ces nouveaux métiers, l'émergence des formations qui allaient avec, et, in fine, dans ma période au Ministère, la création des emplois-jeunes.

La démarche à partir des années 90 va donc être d'allier le développement de formations dans les différents cycles universitaires pour les publics étudiants (J. Davallon à St Etienne puis à Avignon, J.Ch. Bérardi à Aix-Marseille …) et celles à destination des publics non étudiants, celui des emplois-jeunes ayant constitué un mobile particulièrement déterminant pour la

[31] Voir l'ouvrage d'E.Caillet et O. Coppey, *Stratégies pour l'action culturelle*, L'Harmattan, 2004.

création en 1999 de la licence à distance CMPC :

> *(OC) La justification économique de la création d'une formation en ligne sur ce secteur là, c'est les emplois-jeunes. J'avais fait l'étude de la cible qui était économiquement justifiable. Dans le secteur culturel, ils travaillent 35 heures par semaines qui deviennent assez facilement 70. Ils ne sont pas du tout à mi-temps… Ce n'est pas de la formation initiale au sens strict du terme puisque ce sont des gens qui, de toutes façons, entrent en licence par dispense de DEUG et validation des acquis. Donc c'est structurellement de la formation continue. Même si, effectivement, c'est souvent des gens qui font leurs études supérieures à cette occasion là.*

Le souhait exprimé est d'appuyer la formation des jeunes sur un socle professionnel consistant, et donc, pour quelqu'un comme J. Ch. Bérardi, de renouer avec un public que la lourdeur des formations professionnelles présentielles de type MST ont fini par faire perdre:

> *(JCB) Nous avions petit à petit perdu les contacts avec des professionnels qui voulaient faire de la formation continue et pour lesquels les MST (Maîtrise de Sciences et Techniques) de 1600 heures sur deux ans étaient beaucoup trop lourdes. ... Donc, l'enjeu, c'était de retrouver cette licence et, par elle, retrouver les professionnels que nous avions perdus ... car la formation initiale ne permet pas d'avoir un certain nombre de retours sur les contraintes professionnelles.*

II. 1. 2. …Mais, paradoxalement, le « professionnel » comme élément-clef d'une rupture entre les initiateurs du projet de campus à l'été 2002

Il paraît pour le moins paradoxal dans ces conditions que ce soit précisément autour des représentations liées au « professionnel » qu'un conflit se soit progressivement noué pendant la première année d'existence du campus (2001-2002) jusqu'à provoquer le retrait de l'Université d'Avignon. Pour comprendre ce paradoxe, il faut, nous semble-t-il, relever deux points de friction.

Le premier (l'ordre n'ayant rien de chronologique) tient au statut et à la place professionnelle occupée par les uns et les autres et donc inévitablement aux priorités qui en découlent. J. Davallon, Professeur d'Université dans le domaine assez neuf de la médiation culturelle (qui s'est développé en France dans le giron des Sciences de l'Information et de la Communication), est préoccupé, localement et nationalement, par la carte des formations proprement universitaires et voit bien évidemment dans le projet CampusCultura une opportunité pour moderniser l'offre initiale existante, la consolider grâce à la coopération avec d'autres universités engagées dans le même créneau, proposer des maquettes pour d'autres diplômes que la licence. Les autres acteurs, c'est-à-dire principalement O. Coppey et J. Ch. Bérardi, ne sont pas contre les préoccupations liées à la FI – on se reportera dans la première partie au § consacré aux retombées en FI à l'Université d'Aix-Marseille pour s'en convaincre - mais ils constatent que, de fait, ces considérations institutionnelles perturbent les priorités du moment, à savoir les objectifs de réalisation concrète :

> *(OC) Le deuxième paquet de problèmes était entre formation initiale et formation continue. Alors quand on écrit : « Les ressources seront utilisables en formation initiale », tout le monde est d'accord. Ca ne pose aucun problème. Après quand*

ça devient : « Il faut qu'on ait la même maquette, tous. Et avant de faire la moindre chose, il faut qu'on ait construit la maquette commune aux 45 universités qu'on a l'intention de faire rentrer dans le dispositif … », à ce moment-là on peut se donner rendez-vous en 2012 pour se dire qu'on ne peut pas le faire.

(JCB) L'université de Provence produisait, produisait, et à côté qu'est ce qui se produisait ? Et bien, il y avait un écart de plus en plus grand. ..On produisait, on produisait, … on s'engageait, on tenait, on tenait les trucs à côté, on tenait. Et alors, le CNED, qui, lui, avait annoncé que ce cours allait être produit, et qui, en l'annonçant, obtenait des financements mobilisés dans son institution, ne voyait rien venir. Donc, en gros, il y a eu une pression énorme d'Elisabeth et Odile sur nos collègues de Lyon et d'Avignon.

L'autre point de friction a été un conflit quant à la reconnaissance des compétences et de l'expertise respectives dans le domaine professionnel, les accusations de volonté d'exclusivité venant des deux protagonistes : d'un côté, le sentiment d'être dépossédé de ses compétences par des professionnels se percevant comme la matière grise et voulant occuper la plus grande place ; de l'autre, le sentiment que les universitaires ne reconnaissent pas la légitimité de parole des professionnels :

(JD) C'est-à-dire que… y a que la profession qui peut dire … le bien et le mal ; les universitaires, évidemment, n'ont strictement aucune … idée là-dessus !

(OC) Donc moi j'étais pas d'accord avec ça de façon radicale. Pour moi, formation professionnelle ça voulait dire introduction des professionnels, non seulement pour faire ce qu'on leur disait mais aussi pour dire quels sont les besoins, et ça, tout le monde n'était pas d'accord là- dessus…Je vois pas comment on peut demander aux gens d'être parties prenantes dans un projet ambitieux, tout en leur disant : « T'as le droit de parler jusque là, mais là c'est plus ton problème ».

(JCB) Et en fait, ils s'accusaient mutuellement d'être traités de prestataires de service par l'autre : l'université comme prestataire de services du CNED pour produire des cours : « on doit chier, on doit chier des cours, et de l'autre côté : « On est la photocopieuse des universités ». D'où mon travail, je crois bien, d'avoir essayé de mettre en place une logique de partenariat avec le CNED et non pas une logique de prestataire de services ou une logique de fournisseur.

Ce point est fortement lié à la question des objectifs de ce campus. En effet, pour Odile Coppey comme pour Jean-Charles Bérardi (Aix-Marseille), l'intérêt de lancer une formation professionnalisante en ligne destinée théoriquement aux emplois-jeunes est de leur offrir la possibilité de trouver un emploi. D'où la nécessité de faire appel en masse aux professionnels, non seulement pour proposer des contenus de formations (cours, études de cas, etc.) mais aussi pour apporter des informations issues du terrain en terme de besoins et pour valider les cours. Une orientation qui semble donc ne pas avoir eu l'approbation de tous les acteurs issus du milieu universitaire.

Enfin, très concrètement, certains choix opérés dans le fonctionnement du projet vont se révéler problématiques par rapport à la priorité FI plutôt que formation des salariés à distance ou l'inverse : ainsi, le montage imaginé la première année pour la rémunération des

enseignants-auteurs de modules nécessite leur intervention dans le système de la formation initiale ; de même, mettre l'accent sur la formation qualifiante plutôt que diplômante en FC (ce que J. Davallon reproche au consortium [32]) a des conséquences directes pour le financement, car seuls les étudiants visant le diplôme paient les droits liés à l'inscription universitaire. J. Davallon relie ce problème à celui de la systématisation de la modularisation dont il critique ainsi les effets selon lui néfastes :

> *(JD) C'est-à-dire, d'abord il y avait une difficulté pour le CNED de comprendre certaines choses. La tradition de formation continue a été transformée en deux choses : d'une part la modularisation complète de la formation, c'est-à-dire le désossement pour de bon de la formation, il n'y avait plus de cohérence de formation… C'est des boîtes, …des briques, c'est la théorie des briques… et la deuxième chose, c'était l'idée que, de toute façon, les seuls à pouvoir en matière de formation professionnelle donner à la fois une validité et une validation étaient les professionnels. Donc on était entré dans une logique de certification et plus du tout de diplômation. Ce qui était assez logique d'ailleurs, depuis qu'on avait une modularisation complète. Or là, il est apparu très rapidement qu'il y avait un problème de base : c'est que, comme on n'avait plus de consortium, c'est-à-dire qu'on n'avait plus de possibilité de valoriser les ressources universitaires, ça voulait dire que les Universités ne pouvaient jamais avoir de retour sur investissement, puisque, s'il n'y avait pas de diplômation, y avait pas d'inscrits donc ça voulait dire que les Universités n'avaient aucun retour. Donc … y avait plus que le CNED qui tirait parti du truc. Et comme y avait pas de structure juridique pour reventiler les bénéfices, là l'affaire était assez mal partie.*

Comme nous l'a fait remarquer un des acteurs, la crise qui s'est dénouée par le retrait de l'Université d'Avignon juste au moment du non-renouvellement de la subvention ministérielle à l'été 2002 a été en fait révélatrice de représentations implicites qui n'avaient pas affleuré jusque là dans les relations entre des partenaires de longue date.

Nous n'avons pas en tant qu'analystes à porter de jugement bien évidemment. Simplement peut-être pouvons-nous constater, d'une part que ce conflit ne s'est pas joué entre un bloc « universitaire » et un bloc « professionnel » (l'Université de Provence est restée fidèlement présente dans le projet) et d'autre part dans les deux années qui ont suivi, à partir du dispositif-socle de la formation à distance CMPC, des transformations ont pu se produire dans cette université (nouveau mode de fonctionnement de la licence présentielle) ainsi que des extensions à l'international. Ce qui tendrait à montrer que l'articulation FC/FI ainsi que formation présentielle/FAD a été possible, dans un ordre de priorité en faveur de la FC et de la FAD.
Mais l'importance du paramètre « professionnel » reste malgré tout déterminante pour ce campus à de nombreux égards : il se justifie par l'existence d'un public jeune, en nombre et en demande de qualification professionnelle ; il constitue une opportunité pour mettre en place une formation en ligne souple là où les filières professionnelles classiques ne jouaient plus leur rôle ; il est l'occasion de mettre au travail ensemble un nombre important d'acteurs du monde professionnel de la culture pour produire la ressource et animer l'offre. On vérifie

[32] A la date où nous avons mené les entretiens, c'est-à-dire au premier semestre 2004, le reproche de J. Davallon ne semble pas être juste car le nombre d'inscrits en formation qualifiante semble nettement inférieur à celui des inscrits en formation diplômante. Toutefois, en 2004-2005, il y avait 114 inscrits aux modules libres sur 282 inscrits au total, ce qui va davantage dans son sens.

aussi cette importance à toutes les étapes du processus et notamment en ce qui concerne la validation des ressources produites : en effet, M. C. Bordeaux, auteur d'un cours sur les politiques artistiques, insiste sur le sérieux apporté à cette phase:

> *(MC B) C'est validé au niveau universitaire puisque l'Université d'Aix a validé le cours ; mais le groupe que j'ai rencontré c'était plutôt des professionnels des domaines à qui on avait fourni un plan détaillé du cours, sa structure, les contenus, les types d'outil qu'il y avait dedans … Ca aussi c'est une phase que j'ai trouvée intéressante, parce que je n'étais pas isolée. Il y a des professionnels qui sont au courant de ce travail et le travail est reconnu et validé par ces professionnels, c'est-à-dire que ce n'est pas en tant qu'ancienne professionnelle que j'ai auto-validé mon cours…*
> *… Il s'agissait d'un représentant du Ministère de la Culture, d'un représentant du Ministère de l'Education et des structures culturelles comme, par exemple, le Théâtre de la Cité internationale à Paris, qui est très impliqué dans des partenariats avec l'éducation et qui pouvait poser un regard d'acteur.*

II. 2. L'approche en termes d'ingénierie globale et ses incidences sur le modèle économique.

II. 2. 1. Les hypothèses générales de l'étude

Dans la note de présentation du projet ERTe (13 février 2004), P. Grevet pose l'hypothèse de deux formes d'engagement dans l'utilisation du numérique pour la formation, l'une centrée sur "les dispositifs" et l'autre sur "les ressources" :

> *« Il y a centrage sur "les dispositifs" lorsque les acteurs et leurs institutions d'appartenance s'engagent dans l'utilisation du numérique en partant de cursus ou de modules de formation bien précis dans lesquels sont effectivement impliqués, dès le départ, des enseignants et des apprenants. Et c'est pour ces cursus et ces modules que sont construits progressivement des outils et des ressources numériques, quitte dans une première phase à privilégier des techniques classiques… Il y a centrage sur "les ressources" lorsque les acteurs et leurs institutions d'appartenance s'engagent dans l'utilisation du numérique en privilégiant la production de ressources pédagogiques numérisées et laissent à plus tard ou à d'autres la responsabilité de l'insertion concrète de ces ressources dans les dispositifs pédagogiques des modules ou des cursus ».*

P. Grevet pense d'une part que, dans la pratique, « une priorité est conférée à l'un des deux pôles au sein d'une institution donnée » et que, d'autre part, ces deux mêmes pôles sont corrélés à certaines propriétés :

- *L'entrée par les dispositifs semble toujours être le fait de campus numériques s'orientant de façon prioritaire vers la formation continue.*
- *Le choix d'une priorité entre formation continue et formation initiale paraît fortement corrélé avec un choix entre des orientations plutôt vers la distance ou plutôt vers l'hypermédia*
- *Les entrées "dispositifs - formation continue - distance" paraissent liées à des niveaux relativement modérés des coûts fixes des RIO, alors que les entrées "ressources – formation initiale - hypermédia" comportent des niveaux élevés de ces mêmes coûts fixes*
- *Pour les entrées "dispositifs - formation continue - distance", nous faisons l'hypothèse qu'existe ou tend à s'affirmer un management relativement fort et englobant au moins du point de vue du dispositif concerné. Par contre, dans les entrées "ressources", le management aurait un caractère plus circonscrit ou faible.*

II. 2. 2. Une opposition entre les deux entrées à nuancer pour CampusCultura

Il ne s'agit là que d'hypothèses à tester dans la réalité de fonctionnement des campus comme le souligne bien l'auteur. Or, précisément, il nous semble qu'elles demandent à être reformulées de manière plus nuancée par rapport à notre terrain. Car, la genèse de Cultura fait qu'il n'est pas vraiment possible de distinguer en propre le moment de la naissance du campus numérique (il est complètement intriqué dans le dispositif FC existant déjà au CNED, la licence CMPC) ni par la suite de dire que la priorité est donnée à la production des ressources numériques, car le dispositif de formation continue a fonctionné pour le public tout en intégrant progressivement celles-ci :

> (OC) *Quand on a répondu à l'appel d'offre de 2001, on avait déjà une année de fonctionnement de la mouture n° 1. Ce qui nous a mis d'ailleurs dans une posture à la fois intéressante et parfois très incommode parce qu'on a toujours travaillé sur un projet qui était en même temps un objet. La représentation partagée, c'était qu'on se servait de l'existant pour passer au niveau du dessus, mais, en même temps qu'on avait déjà des usagers ... Toute la question étant de savoir quand est-ce qu'on y mettait l'étiquette « CampusCultura » : est-ce qu'il y avait eu un début ou pas un début ? A quel moment on avait le droit de dire qu'on était devenu CampusCultura ? Chose qui ne m'intéressait pas du tout puisque finalement ça n'avait aucune importance.* »

Après la première année de tâtonnements et de bricolage en 2001-2002, l'approche systémique de la société CybEOsphere devenue partenaire du projet va être déterminante. Celle-ci se positionne en effet dans la posture de conseil en formation pour la co-production d'un projet innovant dans lequel chaque partenaire apporte des savoir-faire propres mais qui ont besoin d'être réordonnés à une finalité non connue au départ :

> (VT) *Donc, on va dire que globalement, c'était la logique avec l'ensemble des gens en place à cette époque… une logique de partenariat d'innovation. C'est-à-dire que ce n'était pas une prestation de service où l'on venait livrer quelque chose de tout fait et « rendez-vous dans un an, ça tourne ». C'était une situation où l'on aborde de nouveaux usages et de nouveaux services et la logique du partenariat avait pour objet de dire en fait : « voilà l'expression des besoins qu'on a aujourd'hui sans savoir exactement si c'est vraiment ça que l'on va vouloir au final ».*

Dès lors, il va y avoir un travail en parallèle, à travers des sessions de formation collective qui ont mobilisé et impliqué les acteurs dans les solutions à mettre en œuvre tant sur des aspects relevant de « l'ingénierie de formation » que sur ceux relevant de « l'ingénierie pédagogique », la société travaillant par ailleurs en même temps à l'implémentation logicielle

des solutions envisagées dans la deuxième version de sa plate-forme (CybEO 2) :

> *(VT) Alors, on a travaillé pendant presque six mois avec le CNED sur la compréhension de leur besoin. Au début, on avait dressé deux problématiques : ingénierie de la formation et ingénierie pédagogique, de quels types de cursus ils allaient avoir besoin et, associés à ces cursus, quels allaient être les services pédagogiques qu'ils allaient mettre en œuvre. Donc là, c'était se dire : « comment est-ce qu'on va réintroduire le fait que, tout ce qui est papier, on le transforme par de l'information en ligne qui permet de nouvelles interactions et qui va avoir un impact également sur les regroupements physiques ? ». Et puis l'autre partie, c'était la problématique de l'ingénierie pédagogique, c'est à dire qu'il y avait quand même mille heures de cours qu'il fallait produire et qu'il fallait mettre en ligne. Donc, c'était les deux chantiers sur lesquels on a réfléchi en amont du partenariat. Et quand le partenariat a démarré, on a commencé à nouveau par quasiment six mois de formation de formateurs. Avant de faire quoi que ce soit, il fallait qu'on comprenne parfaitement … Le déploiement de ces outils selon nous ne marche pas si le gros des professeurs n'est pas impliqué dans les solutions qui vont être mises en œuvre. Il faut absolument qu'ils se les approprient.*

Il n'y a donc pas eu de priorité chronologique entre les deux entrées « ressources » et « dispositifs », mais plutôt une priorité d'ordre logique. Il est clair pour les promoteurs de ce campus que le fonctionnement effectif du dispositif est prioritaire – le conflit avec Avignon est là pour en témoigner. Mais la priorité dans la réponse à l'appel d'offre ministériel de 2001 est aussi d'en faire un dispositif en ligne. Et dès lors, la question de la production de ressources médiatisées adaptées et intégrées dans une plate-forme devient elle aussi prioritaire. On est donc dans un cas de figure où l'entrée par le dispositif est couplée à des coûts fixes production de ressources/intégration sur la plate-forme relativement élevés[33] par rapport au budget total des investissements, ce qui n'empêche pas que toute la logique de conception préconisée par CybEO à partir de formats-auteurs pour les cours soit de viser une maîtrise la plus raisonnée possible de ces coûts.

II. 2. 3. Incidence économique

Le fait important, comme le souligne en effet V. Tournardre, c'est que la production parallèle du dispositif et des ressources a une incidence sur la dimension économique : il faut en effet nécessairement prendre en compte la question des budgets dont on dispose dès que l'on réfléchit aux activités (ingénierie de formation : modélisation des services) qui vont s'appuyer sur des ressources (ingénierie pédagogique : fabrication des ressources en ligne) , et donc il s'agit bien d'envisager des coûts pour pouvoir faire des choix :

> *(VT) On rentre dans un modèle économique, le fait de modéliser les services de tutorat, cela permet d'envisager les coûts… Et puis, une fois que l'on a fait cette phase d'ingénierie de formation, enfin on a fait cela en parallèle, c'était la problématique d'ingénierie pédagogique. Et le problème il était aussi*

[33] D'après le texte de la convention signée par le CNED et CybEOsphere, les apports financiers respectifs prévus initialement sont de 687.782 et de 430938 €. Ces investissements étaient destinés à *« la réalisation et la production des modules de la plateforme CybEO 2 »* (article 11 de la convention). Quant à la rémunération pour la réalisation, elle est fixée forfaitairement à 8.000 €, en sus de sa médiatisation estimée d'après les documents consultés à 3000.

économique. On peut dire « pédagogie multimédia » bien entendu, mais de quel budget on dispose pour pouvoir médiatiser des contenus ? Parce que, sur une formation licence qui dure deux ans, on ne peut pas médiatiser de manière extrêmement riche l'ensemble des contenus, c'est impossible. Du point de vue économique, ce n'est pas jouable, à moins d'avoir - on avait fait le calcul- quelques petits millions d'euros qui traînent dans un coin pour pouvoir médiatiser des contenus…

On ne peut donc pas parler vraiment d'un choix en faveur de l'hypermédiatisation (en gros, des ressources numériques sophistiquées), ni de coût élevé des ressources : l'objectif va être plutôt de définir des coûts globaux tenables, qui tiennent compte des coûts cachés …

(VT) C'est 12 à 15 000 F la médiatisation d'une heure de formation sur le marché et nous on arrive à médiatiser des heures de formation à 5 000 F ». Donc, en effet, dans une logique où c'était un partenariat, il fallait qu'on envisage l'ensemble des coûts, donc médiatiser les mille heures de formation, cela n'avait pas de sens en fait. Et donc globalement, cela n'a pas de sens.

… et donc des priorités dans les choix à faire pour le traitement des ressources, le responsable de la société CybEOsphere mettant fortement en avant la nécessité de penser en termes de logique industrielle.

II. 2. 4. De la logique économique à la logique industrielle

Le raisonnement qui le conduit à penser industrialisation du processus est très simple : les offres de formation en ligne sont des objets économiques. Quand on décide de moderniser une formation, cela coûte cher et rentre dans un processus économique. C'est donc toute une logique industrielle qu'il faut mettre en œuvre. Il faut aussi un management motivé pour mettre en place ces solutions industrielles.
On retrouve mis en avant ici l'un des critères posés dans les hypothèses générales de l'ERTe, celle d'un management relativement fort et englobant, étendu à l'ensemble de la conduite du projet. Mais au demeurant, que signifie concrètement cette idée de « processus industriel » ? Nous reviendrons plus tard sur la division du travail qu'elle implique nécessairement aux yeux de V. Tournardre pour la partie logicielle amont proprement technique pour ne retenir ici que le processus d'industrialisation concernant la production des ressources : la matière de cours, très hybride au départ, ne permettant en aucun cas sa transformation automatisée, il s'est agi de créer progressivement une méthode, des règles sous forme de guides, de documents méthodologiques, comme les cahiers de développement qui précisent la nature des ressources qui vont se trouver dans les cours, afin de structurer le travail des rédacteurs-concepteurs de modules (cf. ci-dessus § I. 3. 1.). Voici par exemple le contenu du paragraphe à leur attention dans la fiche de présentation des modèles pédagogiques :

« Dans le cadre de la conception de modules pour CC, il vous est demandé, après avoir complété la grille pédagogique, de remplir le cahier de développement. Cette étape consiste à détailler avec précision le contenu et le séquencement de chaque phase (séquence ou rubrique, selon le modèle pédagogique retenu) ainsi que toutes les ressources multi-médias associées (animations – on utilise un story-board pour les décrire, images, roll-over, liens hypertextes vers un site, icônes, etc).

Afin de vous accompagner dans la scénarisation multimédia de vos modules, il nous est apparu utile de prédéfinir 1O animations susceptibles d'être réutilisées dans vos modules de formation. L'objectif est de vous fournir des modèles, que vous pourrez ensuite décliner en fonction de vos besoins ».

On peut toutefois s'interroger sur l'usage du mot « industrialisation » par V. Tournardre : faut-il vraiment recourir à ce mot pour parler d'un processus que l'on pourrait tout aussi bien qualifier de « formalisation » ou de « modélisation » des tâches ?
La confrontation entre les propos du Directeur de CybEOsphere et le positionnement des auteurs de l'étude réalisée en janvier 2004 par Education et Territoires est, pour cette discussion, très intéressante.
D'un côté, le responsable de CybEOsphere pense que moderniser une offre de formation, c'est disposer d'une plate-forme qui permet la co-production du processus technique et pédagogique avec le client ainsi que le formatage des différents éléments de la production pédagogique pour que les coûts puissent être affichés et maîtrisés :

***(VT)** On a décidé de monter CybEOsphere avec un credo : développer des outils, une suite de logiciels qui permettait aux professeurs de faire eux-mêmes leur cours, de les mettre en ligne et puis d'encadrer, de tutorer des sessions de formation à distance sur la base de ce que l'on avait déjà fait en partenariat dès le début avec le groupe HEC…Donc la logique de notre plate-forme, c'est un logiciel qu'on commercialise et qui a une architecture particulière : un noyau d'applications qui est la partie immergée et qui propose un ensemble d'interfaces sur lesquelles viennent se plugger les composants fonctionnels. Les interfaces vont être publiées de manière à ce que nos partenaires ou nos clients puissent eux-mêmes prendre la main sur le développement de composants fonctionnels additionnels.*

Donc, on a des gabarits en fait. On leur a montré plein d'exemples de choses que l'on avait déjà faites avec des coûts parce que à chaque fois que l'on met une animation, un film, un schéma…ça coûte. On a mis en place un site de travail pour tous les professeurs avec tout un ensemble de ressources multimédia qu'on pouvait développer en leur disant : « Ben ça, cela coûte très cher, ça cela coûte moins cher, ça cela coûte pas cher, ça vous pouvez le faire, ça vous pouvez pas le faire ».

Pour le dirigeant de CybEOsphere, il s'agit donc à un premier niveau de rechercher comment automatiser un processus de production de cours grâce à des logiciels en vue d'économies d'échelle dans la production. On notera toutefois qu'il accorde beaucoup d'importance à la prise en mains des outils par les formateurs-enseignants eux-mêmes et ne préconise donc aucune division du travail dans le processus de production. Mais il y a toutefois de sa part une recherche qu'on peut qualifier de logique industrielle concrète dans sa volonté de s'associer, par exemple, à des partenaires oeuvrant dans le secteur des TIC :

- Un partenariat avec la société Wimba, spécialiste dans le développement des applications web de *streaming* vocal bidirectionnel. L'objectif de ce partenariat étant de permettre d'enrichir la plate-forme de la possibilité de communiquer par la voix, en temps réel ou de manière asynchrone et de permettre « aux utilisateurs d'apprendre de la manière la plus naturelle : par la voix »[34]

[34] Elearnactu Newsletter, 3 juillet 2003.

- Un partenariat de recherche avec l'EISTI[35] où il est question de mettre en place un « outil-auteur » destiné à faciliter la tâche des enseignants dans la création de cours. Le cours est présenté alors comme un objet modélisable qui pourrait intégrer « une partie intelligente » dont le rôle serait de réagir et de donner de nouvelles consignes à l'étudiant en fonction de ses activités sur les pages mises en ligne

> *« Nous voudrions essayer de recenser le type de problèmes que peut rencontrer un apprenant lors de son parcours dans un cours pour prévoir dans le programme des réactions appropriées dès qu'il identifie à son tour un problème. Mais on ne pourra jamais remplacer un enseignant, et le programme sera peut-être à même de repérer des problèmes auxquels, cependant, la machine ne pourra pas apporter de réponse. En revanche, il pourra être programmé pour lancer une alerte auprès de l'enseignant »*[36].

On pourrait donc parler pour V. Tournardre de visée industrialisante à deux niveaux : en termes de formalisation des procédés et de développement de formats standards pour limiter des coûts de production ; en terme de recherche-développement (type intelligence artificelle) pour automatiser les réponses à des problèmes diagnostiqués chez l'étudiant, avec la conscience claire des limites d'une telle automatisation.

D'un autre côté, les responsables de l'étude sur la production des ressources multimédias dans CampusCultura (basée au moment de sa réalisation sur 7 modules existants) parlent « de la grande diversité des approches et des solutions retenues par les auteurs et les concepteurs qui ont exploité « *la tolérance des responsables du campus et de la plate-forme CybEO 2 en agissant davantage suivant leur propre conception pédagogique que selon les orientations suggérées comme des possibles souhaitables dans les documents méthodologiques diffusés* ». Ils suggèrent que ce principe de diversité soit explicitement affiché mais encadré par

> *« ce que nous pourrions appeler une doctrine et que nous distinguons d'un système de règles ou d'un simple exposé des contraintes imposées par la plate-forme technique. La doctrine résulte, non pas d'une analyse a priori, en amont des pratiques, mais des pratiques elles-mêmes et de leur capitalisation par des analyses de synthèse » (p. 20-21).*

CampusCultura offre ainsi, dans sa phase d'élaboration, un aperçu de la tension qui peut s'installer entre une perspective de normalisation liée à un objectif économique et une perspective de problématisation : la première pourrait dériver dans le sens d'un cadre d'écriture de plus en plus contraint, avec des règles imposées qui risqueraient de paraître de plus en plus artificielles et mal fondées pédagogiquement ; la seconde privilégie la mutualisation des questions nées de l'expérience et des réponses apportées pour en faire un « bien commun » et s'efforce d'en faire un processus continu permettant d'affiner et de capitaliser les acquis pour en tirer parti dans la suite du projet.
Pour le moment, la tension semble avoir joué plutôt positivement pour ce projet et la réaction des usagers va plutôt dans le sens de la perception d'une hétérogénéité qu'ils relient à la personnalité des auteurs des cours plus que d'une standardisation[37]. Mais qu'en sera-t-il dans une phase d'élargissement et de reproduction propre à ce campus ou en concernant d'autres ? La question du franchissement d'un seuil, c'est-à-dire de bascule d'un système bienveillant et « tolérant » à un système maîtrisé et contrôlé sur une base technique et économique est

[35] École Internationale des Sciences du Traitement de l'Information.
[36] l'AEF, *L'EISTI et CybEOsphere travaillent à la mise au point d'un outil-auteur pour la création de cours de e-learning,* Paris, le 21 juin 2003.
[37] Comme le résument les auteurs de l'étude : « Le style de l'enseignant survit à l'épreuve de la numérisation et des la multimédiatisation » (S. Pouts-Lajus et Elisia Leccia, op. cit. sept. 2004, p. 19).

posée : poussés à l'extrême, la formalisation des procédés ou un répertoire de routines censés servir une logique professionnelle peuvent changer de signification et dériver vers une logique industrielle. Mais, la suite de « l'histoire », à savoir le conflit et la rupture entre le CNED et CybEOsphere, nous interdit dans le cas de CampusCultura de conjecturer plus avant : le campus donne au mieux l'exemple d'une logique post-industrielle de management de projet, innovante dans sa mise en œuvre avec les professionnels pédagogiques, mais confrontée de plein fouet aux vicissitudes des bureaucraties anciennes.

II. 3. Le modèle économique

Nous avons disposé tardivement de données concernant les aspects financiers du projet, essentiellement à travers deux documents (voir présentation de ces documents en **annexes 2 et 3**) : la convention entre le CNED et CybEOsphere, signée, en avril 2003, qui fournit dans le point 4 des éléments sur les modalités de financement, de co-propriété et de droits d'exploitation des modules co-développés par les deux institutions ; la convention entre le CNED et l'Université d'Aix-Marseille, datée de mars 2005 et qui concerne l'année en cours ainsi que le budget prévisionnel 2004-2008. La première convention concerne donc plutôt les investissements initiaux et la seconde le fonctionnement du dispositif ainsi que la poursuite de la production des cours et de leur mise à jour. Cela explique que les développements ci-dessous ont porté surtout sur le montage imaginé dans la première phase puis la ligne directrice marquante qui a permis le véritable décollage. Nous évoquerons aussi la question du financement du fonctionnement actuel et des investissements toujours nécessaires, mais l'analyse approfondie et précise des données financières maintenant disponibles reste à faire.

II. 3. 1. Le montage initial : une perspective d'autofinancement au bout de trois ans à élaborer dans le cadre d'une structure juridico-administrative autonome

En 2001-2002, le campus a bénéficié d'une subvention ministérielle importante au regard de celles affectées aux autres campus (1, 5 million de francs) et d'une mise de fonds équivalente du CNED, les universités ayant pour apport de leur côté la « matière grise ». Comme le souligne J. Davallon, l'objectif était que les différents partenaires soient à parité dans une structure qui aurait pu être un GIP :

> (JD) *Tout avait été conçu pour qu'il y ait une relative parité dans les structures. L'idée, c'était de faire un GIP dans lequel, au fond, les gens avaient autant de voix et de droits qu'ils amenaient de ressources. Donc l'idée, c'était que le CNED amenait des ressources financières, puisque le CNED effectivement a mis pratiquement autant que ce que l'on a eu comme dotation. Il avait mis un million et demi de francs dans l'opération. Il avait été négocié aussi une valorisation de toute la matière grise et de toutes les ressources en matière de contenu amenées par l'Université puisque le CNED n'avait rien… Et c'est pour ça qu'on avait d'ailleurs pu faire une structure dans laquelle il y avait parité entre le CNED et les Universités, ce qui d'ailleurs était une bêtise puisque le CNED était partenaire à part entière du consortium.*

Des partenaires territoriaux, même si leur contribution peut apparaître minime financièrement, ont cependant toujours apporté leur soutien au projet, lui donnant ainsi une caution politique qui ne s'est pas démentie :

> (JCB) *nous sommes en convention avec la DRAC depuis le début, puisque ce secteur là, encore une fois, s'est mis en place à la demande du Ministère de la Culture, donc la*

DRAC PACA qui nous a suivis dans l'aventure, avec laquelle nous sommes en convention, et qui subventionne toujours l'université pour cette formation. Et la subvention est maintenue pour la dixième année consécutive malgré tous les changements de DRAC et de gouvernements qu'il a pu y avoir. Le réseau est toujours là avec une importance politique qui n'est pas négligeable, qui est bien plus importante que financièrement.

Ces fonds ont été gérés par l'Université d'Avignon dont relevait le responsable de projet, un comité de pilotage décidant de leur utilisation. J. Davallon ajoute qu'une fois ce comité dissous à l'été 2002, il n'a plus engagé de somme, ce qui a généré des reliquats toujours là à la date de l'entretien (février 2004).
Des choix ont été faits quant à la priorité des engagements financiers pour les « infrastructures », car les compétences nécessaires n'étaient là ni dans les universités, ni au CNED, contrairement aux attentes, alors que les universités pouvaient sans débourser d'argent frais mettre dans la corbeille du temps de service enseignant pour concevoir les contenus. Le montage prévu donnait aux universités des droits d'utilisation des ressources développées par elles et permettait aux enseignants-auteurs de bénéficier, en retour de l'investissement initial en temps, d'une charge de travail allégée les années suivantes (quoique la remarque finale attire l'attention sur l'aspect « généreux » de cette avance)

(JD) *On avait un plan dans lequel on prévoyait justement l'argent plutôt pour le financement des infrastructures… et… par contre les ressources étaient financées par le retour sur investissement des universités, puisqu'on avait maintenu comme principe que les universités conservaient tous les droits autres que l'enseignement à distance sur tous les contenus qui étaient développés par les enseignants appartenant aux dites universités. Ce qui voulait dire que les universités avaient un droit d'utilisation de tout ce qui était développé, y compris à distance, pour la formation initiale. Ceci nous permettait d'avoir un montage dans lequel les enseignants qui développaient un cours pouvaient avoir, à terme, une décharge, puisque sur les trois ans qui suivaient, ils conservaient le même nombre d'heures alors qu'une partie du cours qu'ils avaient à faire était, en quelque sorte, donné à distance. Ils n'en avaient plus que l'accompagnement et le tutorat …Ceux qui faisaient évidemment l'avance … c'était les enseignants …*

Pour son promoteur, ce scénario était pensé dans la perspective d'un autofinancement du projet à échéance d'une période de trois ans, ce qui aurait cependant supposé que le MEN renouvelle une deuxième fois sa subvention en 2002, et qui n'a pas été le cas. Mais, de toute façon, au moment de l'entretien, le porteur du projet s'interroge sur le caractère réaliste de ce plan :

(JD) *Le CNED nous soutenait fortement avec l'idée qu'au fond … on mettait en place une structure qui était prévue pour être autofinancée. Alors, ça … Est-ce que c'était possible ? Est-ce qu'on ne rêvait pas ? Ca, c'est une autre paire de manches… Mais autofinancée au bout de trois ans… Avec quand même … au minimum un relais, un deuxième appel d'offre*.

Une interrogation que vient corroborer une remarque d'O. Coppey concernant la mise de fonds très insuffisante du MEN par rapport au coût que le projet a représenté au final pour le CNED : le MEN a donné 230. 000 euros et l'apport financier du CNED é été d'environ 700.000 euros.
Quoiqu'il en soit, le temps n'a pas été donné à ce scénario pour faire la preuve de sa solidité, car la rupture est intervenue sur la base d'un conflit d'objectifs entre FI et FC (voir ci-dessus) et sur la crainte de voir très réduite la part des inscrits en vue du diplôme, les seuls à

constituer une source de recettes pour l'université. J. Davallon relie très fort ce problème avec celui de l'absence d'une entité juridique qui aurait donné au consortium un mode de fonctionnement formalisé, c'est-à-dire, selon lui, une garantie pour les différents partenaires :

> (JD) *Or là, il est apparu très rapidement qu'il y avait un problème de base : s'il n'y avait pas de diplômation, y avait pas d'inscrits, donc ça voulait dire que les universités n'avaient aucun retour. Donc ... y avait plus que le CNED qui tirait parti du truc. Et comme y avait pas de structure juridique pour reventiler les bénéfices, là l'affaire était assez mal partie.*
> *...Il y a eu un malentendu sur ce que, au MEN, ils ont appelé les consortiums puisqu'ils ont changé leur fusil d'épaule en cours de route ...Au moment où on a créé le consortium, l'objectif c'était effectivement d'en avoir un vrai ... C'est quelque chose que moi j'avais discuté avec le CNED, d'avoir une structure juridique autonome... Or ... au bout d'un an ils nous ont expliqué que c'était pas possible, qu'y avait pas de structure juridique possible. Même le CNED était d'accord pour faire un GIP. Et ... le ministère a dit : « Non, non » ... je ne sais pas sous quelle pression ou quelle idée ...mais je pense qu'ils ont fusillé les campus, parce qu'il peut pas y avoir de campus sans une structure juridique autonome. Ca demande des investissements en terme de structure, des investissements en terme de ressources humaines... qui ne peuvent pas ne pas avoir une formalisation et une reconnaissance juridico-administrative …*

Il était question de créer un GIP où les différentes institutions impliquées auraient eu autant de voix et de droits qu'elles amenaient de ressources : d'un côté, le CNED amenait des ressources financières et, de l'autre, les universités apportaient la matière grise et les ressources en matière de contenu.
Mais le chef de projet du campus, Odile Coppey, ne semble pas être d'accord sur les raisons invoquées par Jean Davallon. Pour elle, la notion de consortium pose problème : «*personne ne sait ce que c'est. Ca n'existe pas* ». Les seuls outils juridiques déployés sont les conventions :

> *(OC) On a fait une charte de référence qui est la charte de CampusCultura, et on a décidé de travailler en convention bilatérale, ou trilatérale le cas échéant, sur les objets précis qui font l'objet du travail des uns et des autres, et d'annexer la charte systématiquement à toutes nos conventions. Parce que c'était impossible de faire une convention avec des gens qui valident une formation complète, des gens qui « multimédiatisent » un module, des gens qui font l'expertise sur un machin… .*

Cette vision d'une solidité du montage financier par la protection juridique est donc sans doute à discuter et à interroger en regard de ce qui a pu se passer de similaire dans le cas d'autres campus. On peut se demander notamment si elle ne souffrait pas d'un manque de réalisme quant au montant des ressources à engager. Elle va de toute façon disparaître totalement au moment de la rupture au profit d'une concentration du *leadership* dans les mains du CNED devenu principal financeur après 2002.

II. 3.2. La ligne directrice à partir de 2002 : assurer la viabilité du projet grâce à une mise de fonds à la hauteur des investissements nécessaires par l'opérateur public

Le campus a donc connu un virage en 2002 au moment du refus du MEN d'accorder une deuxième subvention et du départ concomitant de l'Université d'Avignon ; le CNED a alors ouvertement assumé la position de leadership institutionnel et d'investisseur unique pour assurer le financement du coût de développement de la plate-forme par la société privée à

laquelle les porteurs de projet, en accord avec la direction du CNED, avaient décidé de faire appel, ainsi qu'une bonne partie de tous les autres coûts induits par la production des ressources multimédias. Certes, l'Université d'Aix-Marseille est restée un partenaire dans le financement (voir le tableau du budget prévisionnel 2004-2008 de **l'annexe 2**, mais cela ne concerne pas la mise de fonds nécessitée par le partenariat avec la société CybEOsphere.

> *(OC) On s'est fait retoquer au deuxième appel d'offre. Alors, il faut quand même savoir que c'était au motif que le CNED était trop engagé et l'Université d'Avignon pas assez. Je pouvais difficilement dire le contraire et quand on nous a dit : « Pas de deuxième subvention », m'a dit : « On s'en fout. On se substitue ». Donc en gros, mon Directeur m'a dit : « Tu ne changes rien, on continue et c'est nous qui paierons ». Et Dieu sait que c'était vrai. Et ils ont payé bien plus que ce que le Ministère aurait payé. Donc, de fait, c'est le CNED qui a pris le leadership, cette fois-ci au sens institutionnel. C'est-à-dire, non seulement parce que j'étais chef de projet mais aussi parce que la boîte à dit : « On en fait notre projet ».*

Une des caractéristiques fortes de ce campus est qu'il pose nettement la question des mises de fonds nécessaires en termes d'investissement pour des projets de cette ambition : les subventions ministérielles ne sont pas à la hauteur, leur raison d'être étant clairement de permettre d'amorcer des processus ; quant aux universités, elles n'en sont pas incapables, mais il faut qu'elles en aient à la fois le projet et la volonté.

II. 3. 3. Les incitations à l'engagement pour les deux protagonistes, le CNED et CybEOsphere.

Pourquoi deux acteurs s'engagent-ils aussi à fond dans ce projet, l'un sur le mode financier et à travers la mise à disposition du temps quasi complet d'une chef de projet, l'autre sur le mode industriel et sur celui du service-conseil en y mettant une bonne partie des forces de sa société (pour 2003, si la facture avait été payée, le CNED aurait représenté les 2/3 du chiffre d'affaires de la société CybEOsphere) ?

Pour ce qui est du CNED, c'est-à-dire en fait plutôt de ses dirigeants politiques au début des années 2000 (Billouet, Caristan), l'enjeu est clairement, d'après O. Coppey, de financer la conception d'un prototype de plate-forme pressentie comme la préfiguration d'un outil ré-utilisable pour d'autres projets de campus dans lesquels l'institution est engagée :

> *(OC) l'histoire CybEO ça a coûté… enfin, ça n'a pas encore coûté mais ça devrait coûter au CNED 700.000 euros, ce qui est effectivement le montant d'une facture importante, j'en conviens volontiers. Probablement qu'il n'y a pas beaucoup de gens qui ont eu au service de leurs projets autant d'argent mais je suis convaincue que si j'ai eu autant d'argent sur ce projet c'est bien parce qu'il peut servir à autre chose. Et en fait, si le CNED a joué le jeu, c'est parce que ça lui permettait, en gros, de fournir les spécifications de la plate-forme qu'il aimerait pouvoir mettre à disposition des projets intéressants de la maison.*

Précisons que le CNED est impliqué dans 19 campus[38], qu'il ne semble pas avoir de stratégie en terme de choix de plate-forme : certains utilisent WebCT, d'autres fonctionnent sous la plate-forme développée par le CNED, Campus électronique. Dans un document officiel récent, il est même annoncé que « *d'autres plates-formes sont à l'étude dans le cadre de nouveaux projets* »[39].
Le CNED possède donc depuis les années 90 une plate-forme appelée « Campus électronique », qui faisait figure à l'époque d'outil d'avant-garde, mais dont les différents acteurs de CampusCultura tombent tous d'accord pour dire d'une part qu'elle est totalement inadaptée, verrouillée de tous les côtés (« *il n'y a que l'administrateur, dont on ne sait même pas comment il s'appelle, qui a le droit de changer une virgule du cours* ») et d'autre part que les professionnels censés aider les enseignants n'ont pas les compétences nécessaires pour répondre à leurs besoins :

> (JD) *la difficulté était de faire comprendre ce que c'était qu'un document multimédia aux gens et particulièrement aux gens du CNED… qui estimaient que, mettre sur un site, c'était à peu près comme faire une photocopie de page de livre… en gros.*
>
> *(*JCB*) Quand on a répondu à l'appel d'offre en mai 2001, nous avions déjà depuis 99-2000, donc pour la deuxième année consécutive, la pratique du campus électronique du CNED. … Le campus autour du CNED était vraiment nul au niveau de son interactivité, autrement dit cela consistait à rendre des polycops en ligne, avec un forum pas très souple. En gros on était passé du papier au papier en ligne. Donc nous étions très critiques là-dessus.*

La réponse au deuxième appel d'offre a donc été très fortement orientée sur le développement informatique concernant l'ingénierie de formation, c'est-à-dire entre autres toute la problématique de l'inscription et des réinscriptions, services dont le CNED ne disposait pas alors pour ses propres formations, et qu'il souhaitait pouvoir développer grâce à ce prototype. Personne même semble-t-il n'avait de mission de veille technologique dans ce domaine précis, puisque c'est à la chef de projet du CC qu'il va revenir de faire une étude de l'existant en la matière :

> *(OC) : Et donc voilà, j'ai monté mon projet, j'ai répondu à l'appel d'offre … et puis j'ai regardé les plates-formes, complètement mandatée par mon comité de pilotage qui disait : « La partie plate-forme, c'est le CNED ». Et comme au CNED, il n' y avait personne qui s'occupait de ça, j'ai fait mon marché moi-même.*

C'est d'ailleurs sur l'incitation du Directeur des Technologies du CNED que, fin septembre 2000, celle-ci prendra contact avec Vincent Tournardre, qui venait de fabriquer une première version de plate-forme CybEO. Nous verrons plus loin comment on peut expliquer que cette incitation majeure n'ait cependant pas tenu dans la durée.

La société CybEOsphere, on la vu, a engagé de son côté dans ce projet une bonne partie de ses forces vives, avec la conscience d'être dans un processus d'innovation qui requiert des comportements de passionnés pas trop regardants sur le temps à passer. Elle y a vu l'opportunité de développer une deuxième version d'un modèle de plate-forme dédiée à la

[38] Bilouet (J-L), Bilan et perspectives de la collaboration des établissements d'enseignement supérieur et du CNED dans le cadre des Campus numériques, *document polycopié*, *Colloque ePrep, 6-7 mai 2002*, 7p.
[39] CNED, Canal éducation, n° 26, février 2004, p. 29.

formation, avec d'une part le noyau logiciel dur et d'autre part les spécifications propres à chaque client, et ceci au contact d'un projet en grandeur réelle, porté par un organisme de formation dont la notoriété ne pouvait pas la laisser pas indifférente, sa perspective étant de pouvoir généraliser et industrialiser le prototype pour d'autres campus associés au CNED et bien sûr avec d'autres clients :

> *(VT) Donc nous ce qui nous intéressait, c'était de pouvoir plutôt travailler avec des gens qui ont envie de structurer quelque chose dans le long terme, et en fait, on nous a fait rencontrer Odile Coppey … En fait, il y avait cet écho de part et d'autre de se dire : « nous, un acteur aussi important que le CNED, on peut se permettre d'aller voir les acteurs technologiques et leur dire : « vos outils en l'état ne nous conviennent pas. Comment est-ce qu'on peut ensemble bâtir une solution qui soit pérenne, évolutive et qui permette de répondre à la logique variée des campus numériques », puisque nous à l'époque, on était en contact avec une douzaine au moins de campus numériques au sein du CNED . . . Le logiciel était quasiment fini, c'est à dire l'architecture, les principaux composants étaient en place et on a monté un partenariat de développement avec le CNED complet pour en fait co-produire et co-développer des composants logiciels additionnels d'une part et ajuster un certain nombre de composants existants à la problématique du CNED d'autre part, et plus spécifiquement à la problématique du projet CampusCultura.*

L'approche partenariale de CybEOsphere a été convaincante pour l'équipe-projet et, semble-t-il, les auteurs, notamment dans la phase d'apprentissage collectif de l'usage de la plate-forme et des outils de production. Les problèmes se sont noués, comme on l'a signalé ci-dessus, en 2004, au moment de la recette technique de la plate-forme par les services informatiques internes du CNED qui ont reproché le non-respect des engagements contractés autour de certains des 8 modules spécifiques d'adaptation dont il était co-titulaire.

II. 3.4. - Les difficultés de gestion financière

La responsable du projet, insiste sur les difficultés structurelles permanentes qu'elle a rencontrées pour la gestion financière dans un établissement qui n'a pas de budget par projet et globalise donc l'ensemble :

> *(OC) J'ai fait, chaque année, un budget de l'ensemble de l'opération et un budget au sein du CNED avec ce que je demandais à l'institution. Je n'ai jamais eu de réponse claire à aucun moment de rien ni de personne. C'est-à-dire que j'ai jamais été capable, - je crois que c'est pas moi mais on va admettre que c'est moi- de mettre en face de mon budget prévisionnel le budget affecté ou dépensé, pour la bonne raison que je suis dans un établissement qui n'a qu'un budget, que donc tout est mutualisé.*

Ce mode de fonctionnement propre à la comptabilité publique non analytique a des conséquences importantes : il est complètement impossible de connaître la situation réelle des engagements pour le projet, sauf à tenir une comptabilité parallèle et à naviguer à vue sans jamais savoir de quelles sommes on dispose, les comptes des différents projets n'étant pas vraiment séparés :

(OC) Je n'ai jamais pu gérer mon budget. Je peux dire que j'ai une vague comptabilité à côté, que j'ai à peu près tenu mes engagements. De la même façon, les développements informatiques que j'avais budgétés l'année où on a passé la convention avec CybEO et est à peu près au tiers de la réalité de la convention, mais on a toujours considéré que cette convention n'était pas imputable uniquement sur CampusCultura sans que je sache jamais à quel taux elle était imputable sur lui, … je ne peux pas répondre à des questions sérieuses sur les questions budgétaires. Je ne sais pas.

Un élément supplémentaire compliquait la donne : il semble en effet, d'après la même informatrice, que la gestion financière au cours de la première année du campus n'ait pas été très rigoureuse et ait généré un certain nombre de malentendus auprès des acteurs qui réclamaient des remboursements, ceux-ci ne faisant pas la différence entre les deux gestionnaires successifs.
On se rend donc compte à quel point des projets de grande envergure, qui mettent en jeu des sommes très importantes, sont gérés dans des conditions à la fois bureaucratiques et peu professionnelles et ne doivent leur réussite malgré tout qu'aux acrobaties réalisées quotidiennement par tel ou tel responsable.

II.3.5. - L'exploitation du dispositif : financement du fonctionnement

Nous avons insisté sur la question des investissements et donc des fonds qui ont pu être consentis pour les financer. Mais il est très important aussi de faire la part de la solvabilité, directe ou indirecte, du public de FC visé par ce campus dans la recherche d'un équilibre de son mode de fonctionnement : les usagers du dispositif, qu'il s'agisse de ceux qui visent le diplôme ou de ceux qui s'inscrivent aux modules qualifiants, paient le coût de leur formation au CNED et versent pour les premiers des droits d'inscription à l'Université d'Aix-Marseille. Ces financements se font soit directement s'ils sont candidats libres, soit indirectement si l'employeur prend en charge[40] :

(JCB) Il y a 2 inscriptions, une inscription au CNED, une inscription à l'université. Le CNED paie l'université pour organiser des regroupements dans le cadre desquels il y a des travaux pratiques avec des professionnels, des TD sur ces travaux pratiques, des épreuves orales et écrites. Ce que j'ai obtenu de mon l'université, c'est qu'au regard de tout ce qu'apporte le CNED, elle apporte un H/E de 10 heures par étudiant inscrit, en sachant que mon université touche un H/E de 11.28. Donc mon université a dit : « Après tout, c'est une bonne opération »… Avec ce fric là, on a un H/E de 1 pour payer le secrétariat, les enseignants qui participent à tous les jurys qui, à part moi-même- je ne suis pas payé bien entendu là-dessus- sont des professionnels qui participent à tous les jurys du DAUE, à toute la gestion des dossiers de candidature. On a ensuite du H/E pour payer des TD pendant les regroupements avec des groupes à très peu d'étudiants, 15. Et on a un H/E pour payer les professionnels qui corrigent les copies des examens. Et chaque année, je négocie en fonction du nombre d'inscrits effectifs.

Les promoteurs du projet avaient bien conscience du marché potentiel que représentait le

[40] O se reportera à **l'annexe 2** pour le détail plus précis des différents chiffres.

public emplois-jeunes dans la mesure où il était fait obligation à l'employeur de financer la formation dans ce dispositif

> *(JD) il y avait quand même une idée politique derrière de dire que de toutes façons les emplois-jeunes ne pourraient exister que s'ils étaient formés, sans quoi, au bout d'un certain temps ça disparaîtrait. Donc, ... forcément il fallait une formation. Et comme il y avait possibilité d'une formation, ... originale, donc on avait pensé à ce dispositif. A tort ou à raison d'ailleurs ...*

La nature du secteur d'activités apparaît donc ici, comme pour le campus FORSE, tout à fait déterminante. Reste à savoir, dans la phase qui s'ouvre maintenant d'achèvement des investissements de départ, et de fin aussi du dispositif emplois-jeunes, dont on a vu au demeurant la faible part qu'il a de fait représenté dès 2003-2004 (27 sur 158 inscrits), si le campus va pouvoir trouver un point d'équilibre du point de vue de son fonctionnement par la seule solvabilité des inscrits et des diverses subventions sur lesquelles il compte. C'est ce qui est projeté dans la convention signée en mars 2005 entre le CNED et l'Université d'Aix-Marseille où le total des produits construits sur des projections pour la période 2004-2008 est même évalué comme excédentaire par rapport aux charges [41] :

Récapitulatif (les chiffres indiqués sont en €)	
Total Produit CNED	1 899 584
Total produit Université	838 984
Total produit	2 738 568
Total charges CNED	1 352 231
Total Charges université	678 512
Total Charges	2 030 743
Excédent	707 825

Les produits estimés à 1.899.584 € pour le CNED sont constitués essentiellement par :

- les recettes des inscriptions tant pour la licence ou pour les modules libres.
- Les subventions, pour l'année 2004-2005, des ministères de la Culture (15 000€) ; du Tourisme (7500€) et le Direction du Travail (228 700€).

Ceux de l'université sont constitués par les frais d'inscription versés par les étudiants à l'université (141 €/par étudiant inscrit) et de 386 €/par étudiant inscrit versé par le MEN à l'université.

Ce budget prévoit un taux de réussite à 100% entre la première année et la deuxième année. La progression du nombre d'inscrits, quant à elle, est considérée respectivement comme suit :

[41] Texte de la convention, annexe 6

		2004-2005	2005-2006	2006-2007	2007-2008	
1ère année	1110 € par inscrit	140	160	170	180	721 500 €
2ème année	1110 € par inscrit	80	140	160	170	610 500 €
UC projet	412 € par inscrit	7	10	15	20	21 424 €
UC autres	195 € par inscrit	70	80	90	100	66 300 €
Module libre FI	152 € par inscrit	150	210	240	250	133 760 €
Module libre FC	365 € par inscrit	50	60	70	80	94 900 €

Toute la question est bien sûr de savoir quelle va être l'adéquation entre ces prévisions et la courbe réelle des inscrits dans les années à venir.

Dans cette économie de fonctionnement, il ne faut pas négliger les retombées en matière de FI à l'Université d'Aix-Marseille où les étudiants classiquement inscrits en licence présentielle CMPC ont depuis le début de l'année universitaire 2003-2004 un accès gratuit aux ressources en ligne, en échange de la réalisation de cours par les enseignants de l'université, financée sur les ressources générées par les droits d'inscription des étudiants du dispositif FC

> *(JCB) La convention qui lie le CNED à CybEO, est une convention de co-production, avec l'idée qu'ils mettent à disposition un certain nombre de choses et que le résultat est une propriété croisée. Le CNED a une licence pour un certain nombre d'étudiants, dont il est co-propriétaire. Et ce sont ces licences qui sont mises gratuitement à disposition des étudiants d'Aix… Dans le cadre de la troisième mouture de la convention … l'université s'engage à produire elle-même des cours alors que jusqu'à maintenant ce n'était que le CNED. C'est à dire que sur les reliquats de ce H/E, sur l'argent qui vient de la formation continue, je suis arrivé à prendre en charge pour l'année universitaire qui se termine, la remise à jour et la multimédiatisation de 2 cours, l'an prochain de 4 cours. En échange de ce surcroît d'investissement de mon université, il y a cette possibilité, et c'est ça la nouvelle mouture, pour nos étudiants en présence qui ne sont pas inscrits au CNED d'avoir accès aux ressources.*

J. Ch. Bérardi pointe ainsi le fait que, en dehors de la budgétisation du fonctionnement, restent prévus des investissements pour la production de cours et la mise à jour. La convention entre le CNED et l'université montre également que d'autres investissements restent nécessaires et prévus : ainsi, 67.895 euros pour l'année 2005-2006, regroupés en plusieurs postes, soit logiciels (développement de la plate-forme, serveur), soit juridique (dépôt de marque, nom de domaine, droit d'auteurs …)

II. 4. Le modèle organisationnel : un partenariat caractérisé par la variabilité des alliances et une grande fragilité du processus d'innovation

Comme le rappelle P. Grevet dans la note de présentation de la recherche entreprise au sein de l'ERTe, celle-ci s'intéresse : « *aux évolutions qui ont pu intervenir, par exemple pour des raisons tenant aux problèmes de coordination au sein des campus, à la défection de tel ou tel partenaire, aux difficultés de financement à un moment, etc. Par exemple, dans les campus numériques engagés par "les dispositifs", elle s'attache aux rôles variables que le CNED prend au fil du temps, en allant de la seule fonction logistique et d'accueil des apprenants potentiels jusqu'à l'hypothèse d'une véritable fonction de direction entretenant des relations d'une part avec des auteurs, d'autre part avec des tuteurs ou correcteurs complètement distincts des auteurs* ».
P. Grevet introduit également l'idée de procéder à « *l'éclairage des différentes bifurcations possibles dans le devenir des campus numériques sous la pression des nécessités de cohérence entre financement, structure de production et de coûts, modes d'incitation et de validation* ».

Ces pistes de réflexion se révèlent particulièrement pertinentes dans le cas de CampusCultura qui, on l'a déjà vu amplement, a connu des évolutions liées à des défections dans les alliances et pour lequel on peut discerner au moins deux moments de bifurcation, voire trois, si l'on tient compte des récents événements. Si, comme on l'a vu plus haut, on peut parler de réussite de ce campus sur un certain nombre de points, il n'en demeure pas moins que le réel processus d'innovation qu'il représente est d'une grande fragilité à cause notamment des aléas des politiques institutionnelles.

II. 4. 1. - Débuts du campus : l'alliance des « marginaux sécants » et sa mise en crise

II. 4. 1. 1. Marginaux sécants et modèle du « rhizome »

Les débuts (officiels) de CampusCultura en 2001-2002 renvoient l'image d'un projet dont la « solidité » repose sur des alliances entre des « marginaux sécants », c'est-à-dire d'acteurs qui tirent leur pouvoir de leur position au croisement de plusieurs institutions. Les principaux acteurs de CampusCultura correspondent à cette figure en ce qu'ils ont à certains moments des stratégies de contournement de leurs institutions qu'ils jugent trop bureaucratisées et trop pesantes pour être capables d'initier des projets innovants ; mais, mis à part peut-être dans un cas, ils tiennent à s'inscrire toutefois dans la logique de celles-ci et y trouvent des appuis importants au niveau des directions qui sont sur des dynamiques d'innovation et se situent du coup elles aussi, notamment pour celle du CNED dans les débuts du projet, en position avant-gardiste par rapport à l'ensemble d'un corps à leurs yeux pas forcément prêt à absorber de telles nouveautés :

> *(JCB) Au niveau organisationnel, on est vraiment, très classiquement, un partenariat entre institutionnels qui se servent de ce projet pour transformer leur institution respective… et non moins respectable … Nos présidents avaient besoin de se mettre sous la main organisationnellement des projets inter-universitaires parce qu'à l'époque le Ministère demandait de tels projets … Mon université ne pouvait pas laisser l'objet partir parce que cela fait partie des éléments de sa modernisation et que, en gros, c'est le seul qui a fini par marcher. C'est une problématique de projet où les instances directoriales nous ont portés dans un souci d'accompagner et de laisser faire des projets qu'elles estimaient novateurs mais qu'elles n'arrivaient pas à récupérer, elles, en tant que politiques, dans les*

structures des institutions qu'elles président.

(OC) Moi ce que j'ai joué, ici, avec les partenaires avec lesquels j'ai travaillé, c'est le principe de la marginalité sécante. C'est-à-dire du levier institution contre institution … connaissant bien le fonctionnement de ma boutique, j'ai joué avec. De la même façon que Jean-Charles a joué avec son université et, effectivement, on a passé notre vie à construire des argumentaires en disant : « Regardez comme l'autre fait bien, on peut pas faire moins »… Mais évidemment, on a fait monter les enchères avec ce système là.

O. Coppey souligne à quel point cette position d'acteur pionnier doit cependant s'inscrire dans les jeux institutionnels, appréciant que le partenaire d'Aix-Marseille n'ait pas négligé cette exigence et regrettant au contraire que le partenaire d'Avignon ait cru pouvoir mener le projet en dehors de son institution. Du point de vue de J. Davallon, c'est l'université qui n'a jamais manifesté beaucoup d'appui à ce genre de projet :

(OC) : Je suis profondément convaincue que pour faire avancer et éventuellement faire aboutir un projet de cette ambition là, il faut l'inscrire à l'intérieur même de la logique des institutions qui le portent, même si ça induit des stratégies qui peuvent être des stratégies de contournement à certains moments. …Quand on veut faire vivre des vrais projets, on passe son temps à essayer de contourner…Mais à contourner très officiellement, c'est-à-dire qu'il faut que tout le monde le sache … pas tout le temps, il faut trouver le bon moment pour le dire. Mais, je crois qu'il y a un moment où il faut officialiser cette pratique.

(JD) On n'avait absolument aucun appui de l'Université. D'ailleurs, on l'a bien vu l'autre fois puisque quand Moreau (du Ministère) m'a dit : « il faut vous présenter, il faut que vous repreniez le machin, je lui ai dit : Très bien, je vais d'abord demander au président. Est-ce que vous êtes d'accord pour mettre ça, ça et ça ? Le Président m'a répondu : Oh, il faut voir . J'ai dit : Bon, c'est tout vu. Très bien »… Ca ne peut pas fonctionner si l'Université n'investit pas là-dedans… Mais l'Université peut-elle investir ?

Dans cette première période, a été mis sur pied un comité de pilotage dont la composition officielle était prévue dans la réponse à l'appel à projets, mais qui, dans les faits, réunissait les trois principaux acteurs au titre de leur établissement respectif (l'ENS de Lyon n'a jamais eu le même poids institutionnel) et qui jouait plutôt le rôle de comité de suivi.
O. Coppey insiste beaucoup la diffusion régulière de l'information produite dans ce cercle :

(OC) Notre comité de pilotage initial était plutôt un comité de suivi qui avait vocation à réunir nos Présidents, Directeurs, etc. On était un par institution. Donc Jean représentait l'Université d'Avignon, moi, le CNED et Jean-Charles, l'Université de Provence, etc…. moi je faisais des comptes-rendus systématiquement que je diffusais à l'intérieur de mon institution. A charge pour chacun d'amender, éventuellement, le compte-rendu et de le diffuser à l'intérieur de son institution. Dans certains lieux, ça n'a jamais circulé.

Le modèle de fonctionnement dans cette période est celui du lien interindividuel en réseau

beaucoup plus que du lien interinstitutionnel, comme le fait remarquer J.Ch. Bérardi qui parle du « rhizome » de Deleuze comme modèle prédominant, avec des partenaires noyaux et une série de gens qui sont un peu satellites**.** Structurellement, au départ, ce ne sont jamais des structures, mais des enseignants, des professionnels qui travaillent sur le terrain, venant d'Aix-Marseille, de St Etienne, de Montpellier, puis, au fur et à mesure du développement du campus, d'autres individus venant d'autres structures et d'autres régions. Mais, comme le souligne le même acteur, « *Statutairement, on n'a signé aucune convention avec aucune structure. C'était des personnes qui étaient recrutées par l'université ou par le CNED, sous forme de contrat ou de vacation pour réaliser leus cours et pour s'engager dans la construction de leur cours et/ou dans leur suivi pédagogique*».

II.4. 1. 2. Mise en crise du modèle : parmi d'autres raisons, la question de la recherche

On a vu déjà largement ci-dessus comment au bout d'un an de fonctionnement officiel du campus, le premier état du partenariat a été mis à mal autour d'un conflit d'intérêt FI/FC générant des représentations et des priorités de divers ordres (pédagogiques, de recherche, de production) qui n'étaient plus compatibles entre elles. Nous avons peu insisté sur l'une d'entre elles, la question de la recherche, qui a cependant, au cours de cette première année, occupé une place importante et qui a été l'élément déclencheur du départ de l'Université d'Avignon ainsi que de l'ENS.

Un séminaire a été mis sur pied, à l'initiative notamment de Joëlle Le Marec, MCF à l'ENS Lyon, et s'est réuni régulièrement avec une perspective de recherche appliquée ; il en est ressorti en 2002 un rapport de recherche[42]. Mais, assez rapidement, des conflits de représentations et de priorités vont se cristalliser sur ce volet recherche qui apparaît un peu trop aux yeux de certains comme le prétexte de la présence d'un partenaire qui n'a pas de véritable intérêt hormis celui-là dans le projet : l'ENS va se trouver en effet plus particulièrement investie de ce rôle, dans la mesure où l'institution elle-même n'est pas prête au moment du démarrage à investir un projet de formation

> (JD)… *Lyon étant en deuxième ligne parce qu'ils faisaient plutôt la partie recherche sur l'enseignement à distance. Il avait été dit, au moins au début, pendant la première année … qu'ils feraient la recherche au motif qu'il fallait le temps que l'ENS développe son projet de DESS … « Culture internationale » qui avait comme objectif la formation des attachés culturels…*

Et surtout, plus globalement, il y a conflit dans la manière de traiter la question de la recherche et son usage :

> (JD) *Je pense que, au départ, ils avaient une idée sur l'utilisation de la recherche qui n'était probablement pas la même qu'on avait nous. … Je pense que, dès le début, … même si ça ne s'entendait pas comme un malentendu déclaré, il y avait certainement une divergence de points de vue sur ce que pouvait être le recherche et l'usage qu'on pouvait en faire*.

Les divergences portent donc sur l'intérêt de la recherche elle-même pour le projet en cours, avec des prises de position très catégoriques comme celle d'O. Coppey qui la trouve inutile et pas pertinente par rapport à la priorité du moment qui est de faire exister le campus :

> *(OC) La première année de campus, on a monté un séminaire, dit « de recherche » … pour justement prendre en compte cette dimension où on observe*

[42] J. Le Marec, (ENS-LSH), « Eléments de bilan pour le séminaire Cultur @ », 31 mai 2002.

ce qu'on fait, on essaye de réfléchir dessus et de faire venir des gens qui ont travaillé sur cette question, etc…. Mais, un, toute la partie logistique nous est retombée sur le nez et personne ne l'a jamais prise en compte, alors que ce n'était pas du tout notre boulot ; et deux, pour moi c'était totalement inutile. C'est-à-dire que soit j'y suis allée et je m'y suis ennuyée à mourir, soit j'ai lu ce qui en était sorti et vraiment ça n'a pas impacté sur « comment je fais ». Alors, très bien, on peut observer, mais j'avais le sentiment qu'on ne pouvait pas, à la fois, se regarder le nombril et avancer, parce qu'on risquait quand même de se prendre un piège.

Mais les divergences portent aussi sur les comportements, certains reprochant aux autres de réagir en gestionnaires de labo soucieux d'offrir des opportunités de travail rémunéré à leurs doctorants, alors que ces derniers n'ont pas les compétences et l'expérience nécessaires pour faire de la formation professionnelle :

(OC) Je pense qu'il y a beaucoup de gens, des personnes plus que des institutions, qui ont vu dans les Campus une occasion de faire de la recherche … enfin, de faire de la recherche ou de traiter la subvention Campus comme une subvention de Recherche, pour faire des bourses pour des jeunes, … peut-être dans la même représentation que celle qu'on peut avoir quand on gère un labo. Ce qui à mon sens est une erreur monumentale. Je pense que formaliser des enseignements en ligne, ça requiert l'énergie de quelqu'un qui a déjà fait de la formation en présence et qui l'a testée et que ça ne peut pas être le travail de quelqu'un qui est en train de faire sa thèse et qui n'a jamais vu d'élève.

Jean-Charles Bérardi résume ainsi l'opposition qui s'est nouée et qui a abouti au départ de J. Davallon en mettant bien en avant les deux visions sociétales du rôle de l'université et de son rapport au monde professionnel :

(JCB) On commençait à se dire : dans tout cela, quel est l'intérêt ? Est-ce que l'intérêt, c'est la qualification des professionnels ou est-ce que l'intérêt, c'est avoir du fric pour alimenter des études ? Parce que le fric du premier partenariat, il est allé pour financer une étude sur ce qu'est l'enseignement en ligne et par pour produire des cours… Bien entendu, la recherche, cela nous a été très utile. Mais concrètement, si cela sert à ce que des étudiants aient du boulot et que les professionnels ne soient pas là, …. Donc, à un moment donné, il y a eu un conflit. Donc… sur un problème de contenus, de positionnements éthiques, politiques et déontologiques de l'université face au monde professionnel, il y a avait une différence à acter, très clairement. Comment se positionne l'université ? Est-ce qu'elle se positionne en interne sur une logique de recherche, une logique de développement de son labo, sur une logique de développement des thésards ou est-ce qu'on se développe sur la logique du développement professionnel et d'accompagnement que l'université doit avoir dans le secteur professionnel, dans sa capacité critique, dans sa capacité de plus de recul, dans sa capacité d'accès aux méthodologies universitaires ? Donc, on en était à acter ça. Cela ne s'est pas fait. Jean est sorti.

II. 4. 1. 3. Au-delà des crispations sur la recherche, la question des modes de fonctionnement et les représentations universitaires

Comme nous l'avons déjà souligné, l'argument de fond qu'avance J. Davallon dans son analyse de la crise, au-delà des crispations immédiates que nous venons d'évoquer, c'est l'absence d'une forme de consortium « dure » qui aurait peut-être permis au projet de mieux résister et à l'université de pouvoir imposer sa propre logique avec comme levier possible la maîtrise financière :

> *(JD) On avait l'idée que, si on obtenait un financement second, à ce moment-là, comme c'était l'Université d'Avignon qui gérait l'argent, … avec plusieurs autres universités, on aurait pu imposer une logique qui était la nôtre, au moins pour partie. Mais, le ministère…je dirais, le déculottage du ministère sur les consortiums, fait partie de cet échec… Donc là c'était ça : on avait dit une chose sur les consortiums, et … on a fait le contraire.*

Mais on peut se demander si l'explication ne tient pas davantage à un mode de fonctionnement universitaire décalé par rapport aux exigences de la Formation Continue, ce dont l'université d'Avignon n'est pas plus responsable qu'une autre université, mais dont les effets sont redoutables dès lors qu'il s'agit de projets qui ne souffrent pas une certaine forme de déresponsabilisation, comme en convient J. Davallon lui-même : « *le côté épouvantable des fonctionnaires c'est que, de toutes façons, qu'on fasse ou qu'on fasse pas, qu'on réussisse ou qu'on ne réussisse pas, ça ne change rien, jamais.* ». L'explication tient aussi au fait qu' « en face », le CNED s'est mis, aux débuts du projet, dans un rôle nouveau pour lui qui allait au-delà de la délégation habituelle à l'Université de la partie conception pédagogique :

> *(OC) … La seule idée que nous, ici, on montait une formation, ça paraissait complètement étrange parce qu'en fait, ce qu'on sait faire par tradition au CNED, c'est passer une convention avec une Université ou un organisme de formation quelconque et lui déléguer la totalité de la conception pédagogique et nous on est dans une posture de logistique. Or, moi, j'étais dans le réseau que j'avais construit, reconnue quand même comme ayant quelque chose à dire sur les contenus et les modalités d'organisation. Et donc on a travaillé sur une logique qui était beaucoup plus une logique de réseau où, certes, chacun avait sa spécificité dans l'opération mais où, en même temps, le comité de pilotage était décisionnel de ce qu'on voulait faire.*

Une des conséquences est le positionnement singulier de CampusCultura et de sa chef de projet au sein du CNED : d'une part, tous les cours du campus sont la propriété de celui-ci, ce qui est un cas particulier dans l'engagement du CNED pour les campus numériques. D'autre part, Odile Coppey occupe une position ambiguë au sein de son institution : elle a, selon ses dires, beaucoup de difficultés à associer les services informatiques au projet et elle n'a pas, au sein du CNED, de reconnaissance pour la nature pédagogique du travail qu'elle fournit, alors que son statut initial d'enseignante lui donne pourtant une légitimité dans ce domaine. Un travail différent de celui effectué par les interlocuteurs des autres campus (Pegasus, Canège, Mecagora, etc.), appelés eux aussi « chefs de projets » en interne, ce qui bien sûr entraînait la confusion concernant les rôles effectifs.

Nous retiendrons toutefois la question posée par O. Coppey elle-même sur la pertinence de l'attribution du rôle de chef de projet à un enseignant universitaire : est-ce raisonnable de penser qu'une telle mission relève des compétences d'un enseignant-chercheur ? Des

compétences qu'elle n'identifie guère du côté de l'enseignement et encore moins du côté de l'ingénierie de formation :

> (OC) *Chef de projet, c'est pas du tout un boulot d'universitaire, pour moi en tous cas… Je pense que j'ai une certaine proximité avec les universitaires parce que j'ai moi-même travaillé dans les universités, parce que je suis quand même … agrégée. Mais ça ne correspond pas au boulot d'universitaire, à mon avis. C'est proche d'une logique d'enseignement mais c'est beaucoup plus proche d'une logique d'ingénierie ou de formation donc je pense que des compétences pédagogiques ça fait vraiment pas de mal et même c'est franchement indispensable. Avoir des convictions pédagogiques, c'est indispensable… Donc moi je ne crois pas du tout que ce soit un travail d'universitaire*.

Enfin, on mentionnera un obstacle fort selon J.Ch. Bérardi, lié aux représentations qu'ont les universitaires de leur propre identité, laquelle est intrinsèquement bâtie sur « l'écrit ». Il s'agit, autrement dit, du rapport qu'ils entretiennent avec le caractère original de leur cours qu'ils ne veulent pas voir diffuser, parce qu'ils savent que leur carrière universitaire dépend de cette protection :

> (JCB) *Je crois qu'un des problèmes des campus électroniques est sur la question de l'écrit et sur la question de l'accessibilité. Je le crois vraiment. C'est une révolution culturelle…. Vu le rapport à l'écrit, vu la nécessité d'entretenir la rareté pour faire bonne carrière. Bien sûr on pompe, vu la capacité qu'entraîne Internet, même si on fait du PDF, et bien on arrive toujours à trouver comment faire du copier coller…, je vois très bien ce que font les étudiants. Nos étudiants, quand ils font des dossiers, on voit très bien… Nos collègues ont peur que la rareté et le caractère du génie sur lequel ils construisent leur propre identité d'universitaires disparaissent. Là, alors, s'il y a une chose à dire pour moi, la conclusion que je tire de la difficulté des campus, elle n'est pas politique, elle n'est pas institutionnelle, elle n'est pas économique, elle est sur la question de l'écrit et sur la question des carrières universitaires. Cela se recoupe.*

II. 4.2. - Le temps de la réalisation : un partenariat fortement polarisé autour du CNED, paradoxalement peu impliqué en tant qu'institution globale

Après cette crise, la solidité du projet a reposé sur trois partenaires et, très clairement, sur un management fort, très personnalisé autour de la chef de projet, soutenue pendant tout un temps par une direction qui, comme nous l'avons vu, n'a pas hésité pas à investir financièrement, tandis que la place du CNED en tant qu'institution restait cependant faible, ce qui n'est sans doute pas indifférent aux derniers développements. C'est à ce moment-là aussi que l'engagement de la société privée CybEOsphere dans le projet est devenu un élément déterminant pour la réalisation du cœur du projet, à savoir la médiatisation des ressources et leur intégration sur la plate-forme pédagogique développée en parallèle. Quant à l'Université d'Aix Marseille, elle a continué à tenir complètement le jeu qui lui était dévolu de partenaire institutionnel assurant la délivrance des diplômes et s'est engagée à la mesure de ses propres moyens dans la production des modules. Autour de ces trois partenaires principaux, il ne faut pas oublier le rôle important de la quarantaine de personnes assurant des tâches soit d'auteurs, soit de médiatiseurs, recrutés et payés directement par le CNED. Mais on soulignera que l'on n'est plus majoritairement dans une logique de partenariat entre des institutions dont les membres collaborent à la production et à l'animation du campus, mais

plutôt dans une logique d'individualisation de prestataires « free-lance » traitant directement avec un opérateur qui assume les fonctions de direction.
Sur le plan juridique, le choix a été fait d'élaborer une charte de référence pour le campus et de travailler en convention bi- ou tri-latérale sur tous les objets précis du travail des uns et des autres. O. Coppey en définit les deux traits dominants :

> *(OC) Nous avons travaillé beaucoup sur la rédaction de la charte parce que là, ça nous a permis de poser nos fondamentaux. ...J'ai des versions un peu matricielles qui me permettent de bosser en gros la représentation générale : les auteurs et les institutions se font mutuellement des cessions non-exclusives. C'est-à-dire qu'ils restent libres de pouvoir encore céder à d'autres, sous réserve que ce ne soit pas pour fabriquer un produit plus grand ou plus gros, mais si quelqu'un veut faire un bouquin avec des contenus qu'il a formalisés pour CampusCultura, on ne voit vraiment pas pourquoi on l'en empêcherait… Donc voilà : cessions mutuelles non-exclusives. Et l'autre représentation dominante, c'est que les institutions qui exploitent les modules sont tenues de se demander mutuellement et de demander aux auteurs l'autorisation d'en faire une autre utilisation. Donc si un module qui a été conçu pour la licence est réutilisé dans le cadre d'un mastère, ça fera l'objet d'une renégociation entre les auteurs concernés et les institutions concernées. Donc c'est un peu verrouillé mutuellement en gros.*

Pour ce qui est des développements qui sont faits sur CybEO, le régime est celui de la co-propriété : si l'un des deux partenaires (CNED ou CybEO) les réutilise, c'est-à-dire en clair s'il les vend, il verse des royalties à l'autre. Toutes ces dispositions contractuelles ont pu donc se mettre progressivement en place et de manière souple au cours de cette deuxième période, et, sur le plan opérationnel, le campus a pu atteindre ses objectifs et respecter les délais malgré les difficultés énormes à vaincre. Cependant, l'atout qu'a représenté la volonté d'innovation de la direction du CNED dans les premiers temps du projet ainsi que la position managériale forte de la chef de projet qui en a découlé, vont se trouver dans la période la plus récente mis à mal dans une institution qui cherche à retrouver la maîtrise d'une situation dont elle s'est sentie progressivement dépossédée, en estimant en outre ne pas avoir obtenu ce qui avait été contracté.

II. 4. 3. Nouvelle mise en crise et questions posées

Les changements de responsables politiques intervenus au CNED avec le départ de J. L. Bilouet puis de A. Caristan ont changé la donne à l'intérieur de l'institution. Il n'y a plus de Directeur des technologies et l'intérêt d'une extension de l'usage de la plate-forme ne semble plus posé. Pour le moment, les incidences ne semblent toutefois pas être ressenties directement au niveau du fonctionnement du campus.
Le point est délicat à traiter du fait que les deux parties ont été courant 2004 en règlement judiciaire à propos de la facture du CNED à CybEOsphere, le CNED refusant de valider la recette de la plate-forme CybEO 2, et aussi par conséquent de payer la facture.
Pour O. Coppey, il semble qu'on puisse globalement faire remonter l'origine de ce différend à la sous-estimation dès le départ des obstacles à l'innovation au sein du CNED, liés à son mode d'organisation des services très peu adapté à une logique de projet :

> *(OC) La licence CMPC, dans sa première version, s'est appelée ici, et à tous les*

étages de la maison, la « formation à problèmes »… parce que ça perturbait tous les systèmes en place ; ma représentation personnelle c'était : « si ça perturbe, tant mieux, ça va faire bouger… Sauf que j'étais dans une institution où c'était pas franchement la problématique dominante … On a une organisation tout à fait traditionnelle de services …horizontale, donc le contraire d'une équipe projet…

Elle rapporte comment elle a essayé sans succès d'associer l'équipe des techniciens informatiques à la conduite du projet par le biais d'une coopération dans le travail d'élaboration de la plate-forme et comment la position de repli est devenue une position de franche hostilité qui s'est traduite par un refus de légitimer la réalisation :

(OC) Je les ai associés… enfin, j'ai voulu les associer : je les ai invités à toutes les réunions que j'ai eues avec CybEO. L'année scolaire dernière on a travaillé, avec une systématicité absolue, tous les mardis matins avec CybEO. Donc moi je les sollicitais. J'ai dit : « Tous les mardis matins, on travaille avec CybEO ». L'équipe était un peu à géométrie variable en fonction de l'ordre du jour, mais ça nous permettait aussi de dire : « Pour mardi prochain, voilà tout ce qu'il y a à faire et voilà ce qui est fait ». Ce dispositif là, je l'ai ouvert au service technique, ils n'y sont jamais venus. Donc, après, ils ont dit que j'avais fait n'importe quoi et que ça marchait pas. Mon assistance utilisateur sur la plate-forme, ça marche très bien. Mais c'est insupportable pour eux. C'est parfaitement insupportable.

Elle regrette cependant que, dans cette situation difficile où un service interne se trouve, selon elle, de fait mis en défaut par rapport à ses compétences, il y ait eu sous-estimation des dispositions à prendre pour ne pas se retrouver en position classique de dépendance par rapport à ce même service au moment de la phase finale du contrôle :

(OC) On a souffert d'un énorme déficit de communication … J'avais mis, moi, dans la convention, un nombre de jours assez considérable intitulés : « Transfert de compétences ». Et mon idée, c'était que le transfert de compétences se faisait à la fois sur les pédagogues et sur les techniciens. Et Alain Caristan était entièrement d'accord avec cette représentation et c'est pour ça que la convention de partenariat ne supposait pas que l'on fasse ce qu'on fait ordinairement avec ce genre d'objet, c'est-à-dire une recette avec une validation technique. Ce qui était impossible puisque ça supposait que l'objet soit validé par des gens qui n'en avaient pas la compétence. Or cette représentation n'a pas été assez parlée. Et notamment, elle n'a pas été portée haut par le Directeur des technologies …On n'a rien dit. Et en fait il y a une reprise en main notamment des administratifs et des financiers, surtout quand il n'y a plus eu de Directeur des technologies et plus de Directeur des formations…

La question de la validation technique n'a pas de sens, selon elle, si elle intervient à un moment donné d'un processus prévu pour être en ajustement sur une période de 5 ans (durée prévue de la convention avec CybEO). Par ailleurs, le critère de l'opérationnalité au quotidien lui paraît pour ce prototype bien meilleur que ce qu'elle considère comme des pseudo-critères portant sur des bugs de moindre importance[43] :

[43] Les propos d'O. Coppey sont corroborés par ceux de S. Pouts-Lajus et E. Leccia : « *Un constat s'impose : la technique n'est mentionnée par aucun des étudiants comme un obstacle à l'usage. Certes, des difficultés*

Ce deuxième moment de crise est vécu bien évidemment de façon pénible par la société CybEO qui, comme on l'a vu, a engagé des forces de manière importante :

> *(VT) C'est quand même dommage : derrière la problématique économique, qui pour nous est importante - le risque, il est de planter une société quand même - il y a le travail d'une dizaine de personnes qui se sont acharnées pendant presque deux ans pour faire en sorte que cela fonctionne. Et ce qui nous mine le plus, je dirai, c'est de se dire : « On a les moyens. On met en place quelque chose. Ca tourne et tout va s'écrouler. Et toute cette énergie va être en partie perdue… »*

D'où les interrogations de son directeur sur la viabilité du partenariat avec les établissements publics. Il se demande si les universités ont les moyens de jouer seules la modernisation de leur offre, autrement dit si elles sont capables de réaliser qu'un vrai projet pédagogique est un projet économique qui suppose toute une logique industrielle, et si, par ailleurs, elles ont des directions qui ont une volonté managériale suffisamment forte pour faire aboutir cette logique.

Comme on peut s'y attendre, le discours de responsables actuels du CNED[44] ne va pas dans le même sens. Christophe Bernard rappelle que le CNED a des missions publiques vis-à-vis de publics très divers et qu'il ne peut pas avoir une politique d'innovation qui ne miserait que sur le e-learning d'autant que les coûts de conception sont très importants[45]. En ce qui concerne plus précisément la question des plates-formes pédagogiques, il fait remarquer que la diversité des besoins et des partenaires dans un organisme de cette envergure rend assez improbable l'idée qu'une plate-forme unique pourrait satisfaire tous ces besoins. Si CybEO 2 a pu être envisagée comme une des solutions[46] et a fait l'objet d'un projet en co-titularité pour 8 modules d'adaptation aux usages d'un organisme de formation, le résultat en 2004 leur est apparu comme décevant dans la mesure où certains modules n'étaient pas faits jusqu'au bout, d'autres pas du tout et où la plate-forme présentait le défaut majeur de ne pas permettre que l'enseignant fasse lui-même les mises à jour, et donc obligeait à recourir à un administrateur informaticien pour ce faire. Si les étudiants usagers de la plate-forme n'ont pas été perturbés par les lacunes, c'est que le CNED a paré au plus pressé pour que le système fonctionne correctement. M. Vidal, actuelle Directrice adjointe du CNED, fait remarquer quant à elle[47] que le CNED travaille en bonne intelligence avec d'autres établissements universitaires et que le cas de Cultura est un cas particulier au sein du CNED.

Notre rôle en tant qu'analyste n'est pas, encore une fois, de chercher vainement qui a tort ou raison. Il est plutôt de nous demander comment Campuscultura va pouvoir surmonter cette

---

techniques sont signalées, comme par exemple celles rencontrées par les utilisateurs d'ordinateurs Apple, mais elles sont toujours circonstanciées ou ponctuelles. Dans tous les cas, les étudiants les contournent sans grande peine ou s'en accommodent aisément. Lorsqu'un service n'est pas disponible un jour, il l'est le lendemain. Les devoirs qui ne peuvent être envoyés sur la plate-forme depuis un Mac peuvent l'être par mail à l'enseignant ou même à partir du PC d'un ami ou sur le lieu de travail. Qu'ils aient accès par RTC ou ADSL, l'usage est vécu, sur le plan technique, comme globalement « sans problème » (*op. cit.,* pp. 4-5).

[44] Entretien téléphonique du vendredi 7 janvier 2005 avec Christophe Bernard, Secrétaire Général et Directeur des affaires juridiques et M. Vidal, Directrice adjointe.

[45] C. Bernard parle de modèle inversé entre les coûts de diffusion dans le système de la FAD classique et ceux de conception dans l'enseignement en ligne et considère que celui-ci n'est rentable qu'à partir de 1000 inscrits.

[46] Le nombre de connexions possibles était de 10.000.

[47] Entretien téléphonique en date du 14 décembre 2004.

deuxième crise importante et selon quelles modalités. Les seuls éléments dont nous disposons sont d'une part que le campus a fonctionné normalement cette année 2004-2005, avec un nombre d'inscrits tout à fait stable par rapport à l'année précédente, et grâce comme nous l'a laissé entendre M. Vidal à beaucoup d'ingéniosité de la part du CNED pour pallier les déficiences liées à l'usage de la plate-forme du fait de la rupture avec CybEOsphere[48]. Le nombre de diplômés de la licence CMPC à l'issue de l'année 2003-2004 en regard des inscrits en seconde année (la licence se préparant généralement en deux ans) est tout à fait satisfaisant : 28 sur 34[49] . Nous constatons aussi que la convention signée entre le CNED et l'Université d'Aix-Marseille comporte un budget prévisionnel pour une période allant jusqu'en 2008. Nous avons eu peu d'informations en revanche sur la pérennisation de l'engagement des enseignants-auteurs et tuteurs dans la mise à jour des cours ou leur première intégration.

CONCLUSIONS

Parvenus au terme de nos réflexions, il nous paraît important de tirer quelques éléments de bilan et de nous demander par exemple comment poser la problématique de la réussite ou de l'échec du campus. Ce n'est pas un problème simple et nous aurons l'occasion de le traiter plus directement pour l'ensemble des expériences analysées dans un autre document.

Contentons-nous ici de relever trois points :

1. On peut parler de réussite du projet du point de vue de son management de proximité dans la production du campus. En effet, il faut reconnaître que celle-ci a été réalisée dans un temps record (en gros deux ans, 2002 à 2004), en même temps que sa diffusion était assurée auprès des publics concernés : l'objectif de la transformation d'un dispositif de FAD classique en un dispositif complet en ligne a été tenu. Il faut reconnaître aussi que la volonté de qualité professionnelle a animé le projet tant sur le plan de l'ingénierie de ressources que sur le plan de l'ingénierie de formation et de la gestion administrative. Une petite équipe, managée par une chef de projet très présente et qui a su se rendre disponible pour jouer son rôle, a bien fonctionné en réseau et a réuni en son sein des expertises de haut niveau concernant le domaine de la formation d'une part (experts et professionnels du domaine de la culture), l'innovation technique et le multimédia (ingénieurs de la société

[48] L'Agence pour le Développement de l'Administration Electronique s'est portée acquéreur de cette plate-forme et a publié le logiciel sous licence libre. Une opération qui ne laisse pas d'étonner pour une plate-forme dont le CNED était en partie co-titulaire …

[49] Voici quelques commentaires fournis par D. Véron (mail du 5avril 2005) : 28 étudiants ont obtenu le diplôme (licence CMPC) en 2004, dont :
- 10 avec mention "assez bien"
- 4 avec mention "bien"
- 2 en ayant effectué les deux "années" en une seule

4 étudiants étaient inscrits en UC et n'ont donc pas terminé leur cursus en 2004

6 étudiants inscrits en licence complète en début d'année universitaire ont décidé de passer en UC en cours d'année et n'ont donc pas terminé leur cursus en 2004

3 étudiants ont abandonné en cours d'année pour des raisons professionnelles (changement d'employeur, licenciement...)

4 étudiants inscrits en début d'année ont abandonné en raison d'un problème de prise en charge financière de leur formation.

CybEOsphere, professionnels associés à l'université …). Le montage du projet avec une université qui a pleinement joué son rôle sur le plan pédagogique et sur celui de la diplômation et un opérateur permettant de financer les investissements lourds de départ a permis par ailleurs d'offrir un cadre de fonctionnement satisfaisant et une montée en charge rapide de la production du campus. On peut donc dire à propos de ce campus qu'il relève d'une logique plus professionnelle qu'industrielle[50] si l'on entend par là entre autres que l'on ne constate pas de division du travail, qu'il n'est pas recherché d'économies par le biais de la substitution des ressources numérisées au travail vivant, mais qu'au contraire les interactions entre formateurs-tuteurs qualifiés et autonomes dans leur travail et étudiants sont privilégiées grâce à l'emploi de ressources numérisées non formatées et à usage ouvert.

2. On peut également parler de réussite du projet du point de vue des usages du dispositif. Certes, la formation préexistait sous une forme classique et avait donc déjà constitué un public. Sans doute aussi le dispositif national emplois-jeunes a-t-il été au départ une variable perçue comme déterminante dans le renforcement du besoin de formation à distance pour un public important en nombre. Mais ceci ne préjugeait en rien du fait que le dispositif proposé serait adapté et satisfaisant pour les usagers. Or, c'est ce qui ressort quand même assez nettement de l'enquête plusieurs fois citée menée en septembre 2004. Il est même assez rare dans les évaluations d'expérience de ce genre de découvrir des éléments aussi intéressants sur la façon dont les usagers sont devenus acteurs de leur formation, en particulier grâce au forum. Un second trait caractéristique du fonctionnement du campus est ainsi mis en évidence, à savoir sa dimension communicationnelle : certes la plate-forme est un outil d'intégration et de diffusion des ressources pédagogiques numérisées ainsi qu'un outil de gestion administrative de la formation, mais elle est devenue aussi entre les mains des étudiants à distance un outil privilégié de relations, comme l'ont souligné S. Pouts-Lajus et E. Leccia : « Les forums sont le lieu où se construit, au quotidien, la communauté *CampusCultura*, une communauté dont la principale caractéristique est de ne pas être fondée sur la localité, c'est-à-dire sur la proximité physique des personnes. C'est une communauté délocalisée d'étudiants, de tuteurs, d'enseignants et d'administrateurs. Les étudiants expriment leur perception de cette fonction pédagogique du forum de diverses façons. Nous proposons de la formuler, dans toute sa généralité, ainsi : *le forum est un espace de communication permettant la mise en commun des expériences individuelles d'apprentissage*[51].

3. Force est de constater toutefois que cette réussite des deux premières années du projet a eu lieu au prix d'exclusions : dans un premier temps d'une partie des universitaires qui se sont trouvés mis en porte à faux dans la définition des critères professionnels, des critères de recherche, et dans la priorité qui leur a été donnée ; dans un second temps du service

[50] Voir sur ce point l'analyse de P. Grevet, « Socio-économie de l'information et des services interpersonnels. Une approche de l'enseignement supérieur utilisant le numérique ». *Document de travail interne à l'ERTe CN. 6 janvier 2005.*

[51] On peut rapprocher cette fonction de ce que certains pédagogues (Reuchlin, Bandura) appellent l'apprentissage *vicariant*, c'est-à-dire l'apprentissage par la prise d'indices chez d'autres apprenants. Copier sur son voisin en classe est une forme d'apprentissage vicariant. Echanger avec ses pairs sur un forum en ligne en est une autre. *Op.cit.,* septembre 2004.

informatique du CNED dont les compétences ont été jugées inadéquates pour le projet ; le sentiment est donc que la petite équipe performante s'est trouvée progressivement en position de fragilité institutionnelle tandis que le coût pour le seul développement de la plate-forme se révélait prohibitif aux yeux de l'institution qui en a assuré le financement. Dans la dernière période, c'est à une succession de ruptures et de départs que l'on assiste : rupture et procès entre la société CybEOsphere et le CNED ; départ de O. Coppey en juillet 2004, remplacée par Daniel Véron … et à un réinvestissement de ce campus par les responsables politiques du CNED qui ont œuvré en vue de son fonctionnement pédagogique normal malgré les aléas.

Difficile dans ces conditions de faire des conjectures sur le devenir du projet et donc de s'interroger sur l'idée d'un modèle économico-institutionnel durable qui le caractériserait. Des acteurs l'ont porté dans le contexte d'une dynamique institutionnelle, celle du CNED dans le début des années 2000, où le « e-learning » apparaissait comme le fer de lance de politiques ambitieuses à l'échelle nationale et internationale dans le domaine. L'euphorie est retombée et l'institution, après le départ des dirigeants qui avaient promu ces politiques, est prudemment revenue à un e-learning raisonné. Cultura est, modestement sans doute, un projet innovant à moyenne portée, dont il est très intéressant de tirer toute une série d'enseignements, mais qui ne constitue pas l'innovation structurelle dont ont pu rêver ceux qui en ont été les principaux acteurs.

Références bibliographiques et documentaires

BILLOUET Jean-Louis (*6-7 mai 2002,* Bilan et perspectives de la collaboration des établissements d'enseignement supérieur et du CNED dans le cadre des Campus numériques, *document polycopié*, *Colloque ePrep,* 7 pages.

CAILLET Elisabeth et COPPEY Odile (2004), *Stratégies pour l'action culturelle*, L'Harmattan.

CNED (février 2004), *Canal éducation*, n° 26, p. 29.

Education et Territoires (janvier 2004), « *Evaluation formative du processus de production des ressources de CampusCultura* », 23 pages .

GREVET Patrice (janvier 2005), « Socio-économie de l'information et des services interpersonnels. Une approche de l'enseignement supérieur utilisant le numérique ». *Document de travail interne à l'ERTe CN.*

Le MAREC Joëlle (31 mai 2002), *« Eléments de bilan pour le séminaire Cultur @ »,Doc. multigraphié.*

POUTS-LAJUS Serge et LECCIA Elisa (septembre 2004), *« Evaluation formative accompagnant la mise en place de CampusCultura (CNED). Usages et usagers »,* Education et Territoires, 35 pages.

Annexe 1.
Contenu détaillé de la licence professionnelle CMCP

1e année de licence professionnelle CMPC

Pôle	Modules	Descriptif
Projet	**UE1 Projet culturel 1 étude préalable**	- Formation professionnelle au projet culturel, - Suivi individuel et collectif, guide d'accompagnement à la conduite de projet, - Apports théoriques et méthodologiques sur la place du projet dans les organisations.
Publics	**UE4 : Études des publics de la culture**	Analyse sociologique et marketing des publics, - Méthodes et résultats, - Approche qualitative et quantitative, - Techniques d'enquête, - Etude de cas.
Objets	**UE2 : Culture et médiation**	Sociologie de l'art et de la culture, - Théories esthétiques, - Culture scientifique et technique, - Grandes logiques d'action, - Polysémie de la culture.
Institutions	**UE3 : Politiques culturelles publiques**	- Instances et stratégies institutionnelles, - Objectifs, enjeux et modalités de décision des politiques culturelles, - Approche, politique, historique, - Description détaillée des politiques culturelles, domaine par domaine
Techniques	**UE5 : Techniques de communication**	Techniques de communication écrite - S'inscrire dans le système de la communication, - Distinguer l'écriture professionnelle de l'écriture littéraire, - Connaître le rôle de l'écriture professionnelle. Techniques de la présence (En présence lors des regroupements)

2e année licence professionnelle CMPC (1e partie) :

Vous devez choisir au moins 1 module facultatif

Pôle	Modules	Descriptif
Institutions	**UE8 : Culture scientifique et technique**	Les grandes logiques de la recherche et de la mise en culture de la science. L'articulation entre logiques de recherche et logiques de diffusion
Projet	**UE6 : Projet culturel 2 conception**	concevoir et mettre en oeuvre un projet culturel
Institution	**UE8 : Culture et éducation**	Les politiques et les dispositifs d'action vers les publics scolaires et universitaires. Les actions partenariales. Les modalités d'élaboration des projets pour le monde scolaire.
Objet	**UE7 : Spectacle vivant**	Les différentes problématiques théâtrales, leur situation dans l'histoire du théâtre ; les différentes logiques à l'œuvre dans la création et la diffusion des œuvres théâtrales.
Institutions	**UE8 : Institutions du patrimoine**	Politiques publiques, instances de décision, stratégies institutionnelles, questions juridiques, dans le domaine du patrimoine.
Objet	**UE7 : Littérature européenne Ref. 1075**	Les principaux aspects de la littérature européenne à partir de l'étude de cinq textes (auteurs et histoire littéraire, genres, thèmes, procédés d'écriture, contextes, références culturelles).
Objet	**UE7 : Arts visuels**	Les différentes problématiques de l'art contemporain. Les procédures artistiques contemporaines et les modes d'approche par le public : repères historiques, techniques, sociaux et politiques
Objet	**UE7 : Histoire de l'Art**	Approches de l'histoire de l'art occidental de l'antiquité à la période contemporaine, par la lecture des œuvres, mise en contexte, relations chronologiques, thématiques et techniques entre les œuvres.
Institutions	**UE8 : Institutions du spectacle vivant**	Politiques publiques, instances de décision, stratégies institutionnelles, droit de la création et de la diffusion, dans le domaine du spectacle vivant.

2e année licence professionnelle CMPC (2e partie)
Vous devez choisir au moins 1 module facultatif

Institution	**UE10 : Méthodologie de l'évaluation**	L'évaluation comme outil de la médiation : les méthodes à mettre en œuvre, des exemples analysés, des étapes à franchir.
Projet	**UE6 : Projet culturel 2 conception**	concevoir et mettre en oeuvre un projet culturel
Publics	**UE9 : Territoire et population**	Actions culturelles à l'échelle d'un territoire ; interrelations structure culturelle /usagers/ collectivités territoriales.
Techniques	**UE10 : L'exposition et ses publics**	Analyse des étapes de la conception d'une exposition à sa réalisation dans le rapport avec les publics visés ; méthodologie et exemples.
Publics	**UE9 : Publics touristiques**	Études des publics touristiques dans les équipements culturels ; effets du partenariat entre monde du tourisme et structures culturelles ; aspects économiques

Annexe 2

CampusCultura
La convention CNED-Université Aix-Marseille 2004-2005
Quelques éléments sur les aspects organisationnels et financiers

Notons tout d'abord que la convention entre les deux partenaires est annuelle. Sa validité coïncide avec l'année universitaire.

Il est question dans cette convention des engagements respectifs des deux partenaires. Sont définies à la fois les modalités de coopération entre l'université de Provence et le CNED afin de permettre la mise à distance de la licence professionnelle grâce à l'utilisation par chacun des partenaires des ressources en ligne sur la plate-forme de CampusCultura.

Outre les articles délimitant le public visé par la licence CMCP, les conditions d'inscription, les contenus des enseignements et le dispositif de formation, le texte de la convention 2004-2005 fait référence à la crise que traverse CampusCultura. Il est question d'abandonner la plateforme CybEO. Ainsi les rédacteurs invitent-ils les deux partenaires à chercher ensemble, durant l'année universitaire 2004-2005, *« un nouvel environnement technologique (plate-forme de e-formation) permettant de mieux sécuriser le dispositif actuel et les fonctionnalités conçues en partenariat »*[52].

La lecture de la convention fournit des éléments sur l'organisation de ce campus tant au niveau de la production que de la diffusion des ressources auprès des étudiants inscrits pour préparer la licence professionnelle CMPC. La répartition des tâches entre le CNED et l'université Aix-Marseille s'articule autour de quatre grands sous-ensembles :

- **La chaîne de l'accueil** dans laquelle le CNED est chargé d'assurer à la fois la conception et la réalisation de l'information sur la formation et son déroulement, la mise en place d'un accueil téléphonique à distance des étudiants au niveau national et l'établissement des convocations et des contrats avec les étudiants inscrits. L'université, quant à elle, est chargée à la fois de l'établissement de la liste des candidats autorisés à s'inscrire à l'université, de leur inscription administrative et pédagogique et des procédures de la VAE.

- **La conception/réalisation des ressources et leur appropriation par les étudiants**
  Notons que la conception des enseignements n'est pas une exclusivité de l'Université d'Aix Marseille. Dans le texte de la convention, en effet, il est indiqué clairement que le CNED peut assurer cette fonction pour *« certains enseignements ».* Ceci est dû probablement au fait que les responsables de CampusCultura au CNED sont des professionnels de la culture. Daniel Véron, comme précédemment Odile Coppey, ont tous les deux assuré des activités de formation tout au long de leur carrière

[52] CampusCultura : convention entre l'Université de Provence / Aix Marseille et le Centre national d'enseignement à distance, Futuroscope – Chasseneuil, 24 mars 2005, p.3.

professionnelle. Par ailleurs, le comité directeur de CampusCultura est chargé de contrôler la validé des contenus avant leur diffusion en ligne.
L'intervention des deux partenaires n'est pas seulement limitée à la question de la conception des contenus. La convention stipule que Le CNED et l'université interviennent aussi au niveau de l'application des clauses de droit particulières établis avec les auteurs**,** de la multimédiatisation et de l'intégration de certaines ressources pédagogiques.
Parallèlement à ces tâches communes, le CNED s'engage à fournir la plate-forme de formation, à rendre disponibles les ressources pédagogiques et des outils de communication pour les inscrits et les formateurs, à maintenir les outils du télétutorat et à obtenir les droits sur les œuvres protégées.
L'Université Aix-Marseille, quant à elle, assure la correction des travaux du contrôle continu et du contrôle final et le tutorat en ligne entre étudiants inscrits et formateurs, deux tâches qu'elle facture au CNED.

- **La question des regroupements**
  L'Université assure et finance l'encadrement pédagogique des regroupements (5 sur les deux années de formation). Quant au CNED, il prend en charge le financement de l'administration et l'organisation pédagogique (planning, convocation, etc.) de ces regroupements.

- **L'évaluation et la délivrance du diplôme** sont assurées totalement par l'Université

Parallèlement aux obligations des deux parties sur le plan organisationnel, il est aussi question d'obligations financières. Nous pouvons noter que le CNED supporte une grande partie des charges financières liées à la production des ressources et à leur diffusion auprès des étudiants. Il n'est pas exagéré de dire que la relation contractuelle entre le CNED et l'Université peut être assimilée à une relation commanditaire- prestataire de service. Ainsi le CNED s'engage à supporter :

- les charges liées au dispositif d'inscription des étudiants (*« élaboration des outils de mise à distance, mise en ligne sur la plateforme »)*.
- la rémunération de la conception des ressources, des travaux d'appropriation et des travaux personnalisés
- la rémunération de la coordination des différents intervenants
- la rémunération de l'accompagnement des travaux d'appropriation, dont la correction des travaux d'évaluation personnalisés et du tutorat
- la rémunération de l'organisation et de l'administration des regroupements pour les inscrits à l'université et ceux inscrits aux modules libres.

Une annexe financière à la convention distingue deux types de charges facturées par l'Université au CNED :

- *des charges fixes* liées aux cinq regroupements (21 350 €) et à la coordination des accompagnateurs pour deux UE : UE1 et UE6 (12 852 €)
- *des charges modulables* calculées en fonction du nombre des étudiants inscrits qui se répartissent en trois groupes :
  - L'Université facture au CNED 13 € la correction d'une copie et 20 € pour la rémunération forfaitaire du tutorat en ligne par inscrit et par module en ligne.
  - Pour les UE1 et UE6, le tutorat de 10h est facturé à 360 €/par inscrit et les corrections de quatre devoirs à 52 €.

- L'encadrement des regroupements, le tutorat expert, l'organisation des examens et la commission des dispenses et VAE sont évalués à 10 h par étudiant

Le budget prévisionnel pour la période 2004-2008 est évalué comme suit[53] :

Récapitulatif (les chiffres indiqués sont en €)	
Total Produit CNED	1 899 584
Total produit Université	838 984
Total produit	2 738 568
Total charges CNED	1 352 231
Total Charges Université	678 512
Total Charges	2 030 743
Excédent	707 825

Notons que les produits, estimés à 2 738 568 €, sont construits sur des projections pour la période 2004-2008.

Les produits pour le CNED sont constitués essentiellement par :

- les recettes des inscriptions tant pour la licence que pour les modules libres.
- Les subventions, pour l'année 2004-2005, des ministères de la Culture (15 000€) ; du Tourisme (7500€) et le Direction du Travail (228 700€), soit un total de 251.200€.

Quant à l'Université, ses produits sont constitués par les frais d'inscription des étudiants versés à l'université (141 €/par étudiant inscrit) et la somme de 386 € versée par le MEN à l'Université par étudiant inscrit.

Notons, par ailleurs, que ce budget prévoit un taux de réussite à 100% entre la première année et la deuxième année. La progression du nombre d'inscrits, est considérée respectivement comme suit :

		2004-2005	2005-2006	2006-2007	2007-2008	
1ère année	1110 € par inscrit	140	160	170	180	721 500 €
2ème année	1110€ id.	80	140	160	170	610 500 €
UC projet	412 € par inscrit	7	10	15	20	21 424 €
UC autres	195 € par inscrit	70	80	90	100	66 300 €
Module libre FI	152 € par inscrit	150	210	240	250	133 760 €
Module libre FC	365 € par inscrit	50	60	70	80	94 900 €

[53] Texte de la convention, annexe 6

Outre l'investissement dans le dispositif technique (plate-forme, serveur, etc.), les charges pour le CNED sont regroupées en trois grandes catégories :

- les charges fixes estimées à 43 285 € par an (soit 173 140 pour la période 2004-2008). Elles sont décomposées comme suit
    - organisation des regroupements : 21 350 €
    - coordination pédagogique : 12 852 €
    - hébergement et maintenance : 1083 €
    - actualité portail : 8000 €
- les charges modulaires par inscrit :
    - Année complète : 670 €
    - UC Projet : 412 €
    - UC autres : 65 €
- les charges administratives par inscrit
    - CNED-accueil : 4,57 €
    - Inscription et suivi scolaire : 10,76 €
    - Suivi de formation en ligne : 42,22 €

Les investissements prévus pour la seule année 2005-2006, d'une valeur de 67 895 €, sont regroupés en plusieurs postes :

Développement pour la plate-forme :	57 581 €
Serveur	1 003 €
Dépôt de marque	413 €
Nom de domaine	736 €
Droit d'auteurs	8 863 €
Recherche iconographique	1 300 €

D'autres investissements sont prévus pour la production de cours. Ils sont estimés à 78 000 €. Sont pris en compte dans cet investissement, la production de plusieurs cours, leur médiatisation et la mise à jour de certains autres. Ainsi, la production d'un cours est estimée à 8000 € (sans médiatisation). La mise à jour du contenu d'un cours est évaluée à 2000 €. Pour une majorité des cours, la médiatisation est prévue en interne (CNED et partenaire) sauf pour deux cours où les coûts de médiatisation sont estimés à 3 000 et 5 000 €.

Les charges de l'Université Aix-Marseille sont évaluées à 678 412 €. Les charges liées au fonctionnement sont évaluées à 386 € par étudiant. La répartition de ces charges est présentée comme suit :

- Regroupement TD : 30%
- Tutorat expert : 5 %
- Examens : 25 %
- Suivi des commissions : 10%
- Actualisation des cours : 30%

La production d'un cours est estimée pour l'Université à 8000 €. Quant à la mise à jour et à la médiatisation, elles sont évaluées chacune à 3000 € par cours.
Comme nous l'avons précisé plus haut, la majorité des coûts engendrés sont facturés au CNED, en fonction du nombre d'étudiants inscrits complètement ou partiellement dans la formation.

Annexe 3

Quelques éléments concernant la convention CNED/CYBEOSPHERE

Structurée en cinq paragraphes, la convention CNED/CybEOsphere nous informe sur les modalités « de coopération » entre les deux structures pour produire et exploiter conjointement la plate-forme CybEO 2.

Le texte de la convention précise les conditions :

- de la conception et du développement **en commun** des modules fonctionnels de CybEO 2
- du déroulement des tests
- du transfert de compétences vers les agents du CNED
- du financement **commun** des modules
- de la co-exploitation de CybEO 2

En matière de conception et du développement des modules, et vu le coût financier de l'opération, 1 118 720 €[54], l'enjeu pour le CNED est de disposer à terme d'une plate-forme destinée à héberger une grande partie des campus gérés par cette institution. Il est demandé, en effet, à la société CybEOsphere, en tant que producteur exécutif, de développer un portail permettant de gérer à la fois les pré-inscriptions, les inscriptions et leur administration et un outil permettant de disposer d'un catalogue formation. Certains contenus de CampusCultura sont considérés avant tout comme un jeu d'essai pour tester le bon fonctionnement des modules CybEO2 co-produits par les deux structures :

> *« Les parties ont donc convenu de réaliser cette phase de tests sur cinq modules de contenus de formation issus du projet du CNED dénommé CampusCultura et qui devront être développés en commun pour ce faire »*[55]

Il est question, pour le CNED, par exemple, de :

> *« capitaliser une expertise pédagogique directement dans l'outil auteur permettant aux auteurs des contenus des gains de temps important dans les phases de création de nouveaux contenus de formation »*[56].

Une grande importance est accordée à la phase des tests des modules développés. Une répartition des tâches entre les équipes du CNED et de CybEOsphere est précisée dans le texte de la convention :

- les tests unitaires techniques et les tests globaux de montée en charge sont à réaliser par les équipes de CybEO
- les tests d'adéquation pédagogiques et ergonomiques sont à réaliser *« en collaboration entre le CNED et les équipes de CYBEO ».* Cette dernière est chargée de rédiger les scénarii des tests utilisateurs avec le comité du pilotage du projet alors que le CNED limite sa compétence à fournir les équipes de testeurs (auteurs, tuteurs, apprenants, administrateurs).

Une telle répartition des tâches a posé de sérieux litiges, par la suite, entre les deux structures au moment où le CNED a changé de direction. En effet, selon les différents entretiens réalisés, la nouvelle direction du CNED reprochait à son Directeur des Nouvelles technologies le rôle mineur qu'il a joué dans la phase des tests des modules CYBEO2 développés par la société.

[54] Annexe 4 de la convention
[55] Texte de la convention, p. 4
[56] Texte de la convention, p. 5.

Le point 4 de la convention fournit des éléments sur les dispositions financières du projet de développement des modules de la plateforme CYBEO2. Il est question à la fois des modalités de financement, de la copropriété et des droits d'exploitation des modules co-développés par les deux institutions.

Les apports des deux institutions sont décrits ainsi :

- La société CybEOsphere apporte à la fois son expertise en matière informatique et de conception de plate-forme et un montant de 430.938€ HT.
- Le CNED apporte son expertise en matière pédagogique, d'ingénierie de la formation à distance et de gestion administrative des élèves. Le CNED se positionne comme *« auteur des propositions de mise en œuvre des nouveaux modules fonctionnels ».* L'apport financier du CNED s'élève à 687.782€. Ce montant est décomposé en deux postes : un apport en rémunération de 599.470€ qu'elle verse à la société CybEO et un apport en industrie de 88.312€.

Le CNED et CybEOsphere sont co-titulaires indivis des droits d'exploitation des modules développés à hauteur respectivement de 61,48% et 38,52%. De tels investissements permettent aux deux partenaires d'exploiter la plateforme CYBEO2 selon les conditions suivantes :

- En tant co-producteur, la convention prévoit que le CNED pourra exploiter gratuitement les modules développés pour 10 000 connexions simultanées. Au-delà, il doit verser à la société CybEOsphere 20 € par connexion supplémentaire. Le CNED bénéficiera également des maintenances correctives et évolutives ainsi que des supports téléphoniques pendant la durée de l'application de la convention, à savoir cinq ans.
- Quant à la société CybEOsphere, elle pourra exploiter les modules co-produits avec le CNED à destination de ses clients dans le cadre de formation ou par l'attribution de licences d'exploitation du logiciel. Dans ce dernier cas, le texte de la convention, prévoit qu'elle verse 35% du CA HT dégagé par la commercialisation des huit modules de CYBEO2.
- L'exploitation par un tiers devra faire l'objet d'accord préalable des parties et d'un avenant.

Annexe 4

Liste détaillée des partenaires initiaux de CampusCultura

(Dans la liste figurent en gras les partenaires encore actifs fin 2004)

Établissements publics d'enseignement supérieur

N° 1 – Université d'Avignon et des Pays de Vaucluse (établissement porteur) (membre)

N° 2 – Université de Provence (Aix Marseille 1) (membre), représentée par Jean-Charles Berardi, Maître de conférences

N° 3 – ENS-LSH Lyon (membre), représentée par Joëlle Le Marec, Maître de conférences

N° 4 – Université Charles de Gaulle Lille 3 (membre supposé à partir de 2002)

N° 5 – Paris 1 – IREST (partenaire)

Autres organismes publics (Partenaires)

N° 6 – CNED (membre)

N° 7 – OCIM (partenaire)

N° 8 – UNESCO (reste partenaire pour ce qui concerne le projet EPA)

Partenaires privés / professionnels

N° 9 - ARSEC (partenaire)

N° 10 – AGECIF (partenaire)

N° 11 - ARTECA (partenaire)

11 bis l'APSV (partenaire)

Partenaires étrangers

N° **12 - Ecole du Patrimoine Africain**

N° 13 - Università degli strudi di Roma 3

N° 14 **- Berlin : Fachhochschule für Technik und Wirtschaft (a préciser avec JC Berardi)**

N° 15 - Universität Hildesheim (idem)

N° 16 - Université de Barcelone

N° 17 - Université de Porto (Portugal)

N° 18 - Université Libre de Bruxelles

N° 19 - Université du Québec à Montréal – UQAM

Annexe 5

Exemple de cahier de développement fourni par la société CybEOsphere aux auteurs des cours

Module : Titre du module

Cahier de Développement

Version 1.0

Eléments transverses aux phases 3
..... 3
Bibliographie 3
..... 3
Glossaire 3
Iconographie 3
Phase 1 : Titre de la phase 4
..... 4
Introduction 4
Partie 1 : Titre de la partie 4
Paragraphe 1 : Titre du paragraphe 5
Paragraphe 2 : Titre du paragraphe 5
Paragraphe 3 : Titre du paragraphe 5
Paragraphe 4 : Titre du paragraphe 5
Partie 2 : Titre de la partie 5
Paragraphe 1 : Titre du paragraphe 6
Paragraphe 2 : Titre du paragraphe 6
Paragraphe 3 : Titre du paragraphe 6
Paragraphe 4 : Titre du paragraphe 6

- **Eléments transverses aux phases**

1. *2. Bibliographie*	**Ressources Multimédia**
3. *4. Glossaire*	**Ressources Multimédia**
5. Iconographie	**Ressources Multimédia**

- **Phase 1 : Titre de la phase**

1. *2. Introduction*	**Ressources Multimédia**
Objectifs :	*3.*
Compétences visées :	
Mode d'apprentissage : formation tutorée	
Temps estimé :	
Exercices auto-correctifs : Titres : Sources :	
Etudes de cas : Titres : Sources :	
Devoirs : Titres : Sources :	

4. *Partie 1 : Titre de la partie*	**Ressources Multimédia**
1. Paragraphe 1 : Titre du paragraphe	
2. Paragraphe 2 : Titre du paragraphe	
3. Paragraphe 3 : Titre du paragraphe	
4. Paragraphe 4 : Titre du paragraphe	
5. *Partie 2 : Titre de la partie*	**Ressources Multimédia**
1. Paragraphe 1 : Titre du paragraphe	
2. Paragraphe 2 : Titre du paragraphe	
3. Paragraphe 3 : Titre du paragraphe	
4. Paragraphe 4 : Titre du paragraphe	